



« Capacity Building Programme » pour le transport artisanal de Cape Town, Afrique du Sud

Auteurs : **Valérie MARIE-YAGAPPA et Léaud LE BACQ**

Résumé

Le Cap est la seconde ville la plus peuplée d'Afrique du Sud. Elle est caractérisée par un fort étalement urbain qui impacte de manière conséquente le système de transport ainsi que sa planification. De fait, l'utilisation du véhicule privé est très ancrée dans les pratiques de mobilité des Capétoniens. Parallèlement à cela, et à l'image des villes africaines, le transport artisanal y est également très présent. Il s'agit là, pour l'essentiel, de véhicules de 10 à 14 places couramment appelés minibus-taxi ou MBT qui assurent le plus souvent la mobilité quotidienne entre le centre d'affaires et sa périphérie.

Le gouvernement Sud-Africain mène une stratégie de développement et d'amélioration des transports en commun notamment par l'intermédiaire de la politique de transport intégré appelé IRPTN (Integrated Rapid Public Transit Network) lancée en 2007. Au Cap, cette stratégie se matérialise par la mise en place d'un nouveau système de transport en commun, nommé « MyCiTi » qui a vu le jour en 2010, en préparation de la coupe du monde FIFA 2010. L'implantation croissante de ce nouveau service de bus impacte de manière directe les entreprises de minibus taxi qui représentent alors une concurrence déloyale à son bon déploiement. En conséquence, l'Etat par l'intermédiaire de la municipalité a décidé de proposer une compensation financière aux acteurs du secteur minibus taxi les plus affectés et, parallèlement, de les impliquer dans le nouveau système en leur offrant des parts dans les nouvelles entreprises opératrices du service MyCiTi.

Cependant, pour pouvoir y prendre part, les acteurs du secteur minibus taxi ont besoin avant tout d'acquérir des connaissances afin de faire fonctionner le service. De même, pour négocier leurs parts, ces derniers doivent assimiler les compétences nécessaires pour que cet accord s'effectue le plus équitablement possible. De fait, la municipalité du Cap a mis en place un programme d'habilitation du nom de « Capacity Building Programme » à destination des acteurs du secteur minibus taxi. Il a pour objectif de combler ces lacunes par l'acquisition de compétences nouvelles. Ce programme se déploie sur 3 ans. Il a débuté en juin 2014 avec la phase 1 qui s'est achevée en août 2015.

Plus que la rétrospective de la phase 1 du programme, cette étude a pour but d'en extraire les conclusions afin de voir ce qui peut être reproduit, ou du moins ce qui peut intéresser et inspirer les pays, plus particulièrement du continent africain, concernés par ces mêmes enjeux, pour une réforme ou une restructuration du transport artisanal. Avant toute chose, il est important de garder à l'esprit le fait que le Cap est une ville au contexte particulier et que par conséquent ce qui a été mis en place sur ce territoire ne peut être reproductible à son identique. L'objectif est plutôt d'en être une source d'inspiration.

C'est dans le cadre d'un partenariat entre l'association française CODATU et le cabinet de conseil Sud-Africain ODA qu'a été réalisée cette étude. Ce travail est le fruit d'une collaboration avec l'Université du Cap (UCT) et plus particulièrement avec le Docteur Herrie SCHALEKAMP, chercheur au centre des études de transport à l'Université du Cap. Plusieurs entretiens ont été réalisés avec les acteurs directement impliqués dans ce programme, formant ainsi la base de cette étude.

Mots clés

Transport Artisanal, Minibus-taxi, MyCiTi, Capacity Building Programme, Réforme

Contenu

1. LE CONTEXTE DE LA MISE EN PLACE DU PROGRAMME	- 3 -
1.1. Les débuts du MyCiTi.....	- 3 -
1.2. Le projet N2 Express	- 6 -
2. LE PROGRAMME	- 9 -
2.1. Le contenu	- 9 -
2.2. La sélection des candidats	- 10 -
3. LA METHODE UTILISEE POUR L'ECRITURE DE CET ARTICLE.....	- 11 -
4. LES RETOURS D'EXPERIENCES	- 12 -
4.1. Les participants	- 12 -
4.2. Les facilitateurs.....	- 13 -
4.3. Les directeurs de la JV	- 14 -
4.4. Notre regard extérieur	- 15 -
5. LA REPRODUCTIBILITE DU PROGRAMME	- 16 -
5.1. La relation de confiance	- 16 -
5.2. Un Programme dirigé par une idée forte	- 17 -
5.3. Mêler le théorique au pratique	- 17 -
5.4. Une mobilisation de ressources financières importante	- 18 -
5.5. La nécessité de transmettre la connaissance	- 18 -
5.6. S'assurer de l'accessibilité des cours.....	- 19 -
5.7. Assurer un suivi une fois le programme achevé.....	- 19 -
6. CONCLUSION.....	- 20 -

1. LE CONTEXTE DE LA MISE EN PLACE DU PROGRAMME

1.1. Les débuts du MyCiTi

En 2006, le concept du BRT fut pour la première fois présenté au gouvernement sud-africain. Dans le contexte d'une congestion croissante et d'une hausse considérable du nombre de véhicules privés, un système de BRT est apparu comme une solution envisageable. Parallèlement, l'Afrique du Sud s'est engagée à recevoir la coupe du monde de football FIFA 2010. Cet accueil a soulevé de nombreux enjeux, notamment au niveau du transport urbain avec l'augmentation ponctuelle de la demande en transport provoquée par l'événement. Sur le plan politique, la coupe du monde a suscité un intérêt international, rendant Le Cap et les autres grandes villes du pays l'image de toute une nation. Sous la pression engendrée par un tel événement, le gouvernement se devait d'entreprendre des actions fortes et substantielles pour accomplir la mission dans laquelle il s'était engagé. Ainsi, la première phase du projet a véritablement vu le jour en 2012, a concerné le centre-ville ainsi que les quartiers du corridor nord de la ville. Le projet a été pour une large partie soutenu financièrement par le gouvernement qui a débloqué plus de R5.5 milliards de rands (environ 370 millions €) pour cette phase 1 du projet.

Afin de répondre à l'augmentation de la demande durant la coupe du monde, la ville du Cap a mis en place des contrats affrétant la flotte de certaines associations de minibus taxis existantes pour des services de navette du centre-ville et de l'aéroport vers le stade de football. Ces contrats ont été menés avec succès. Ils ont constitué un premier pas vers une collaboration entre la ville et les associations de minibus taxis. La phase 1 nommée MyCiTi Phase 1 s'est décomposée en trois temps. La première a débuté avec la mise en place de navettes durant la coupe du monde¹. A la fin de l'événement, ces navettes entre l'aéroport et le centre-ville ont continué à assurer leur service pendant 10 mois. En Mai 2011, le corridor nord de la ville a enfin été exploité de façon temporaire à travers un contrat d'intérim. Le but de ce deuxième temps était de préparer les propriétaires de taxis minibus à l'exploitation définitive des routes en attendant la signature des contrats avec la ville. Ces services temporaires ont aussi permis de mettre à profit la flotte de bus acquise pour la coupe du monde et qui demeurait totalement inactive depuis la fin de l'événement. Enfin, le troisième et dernier temps correspondait à la mise en place des services définitifs de transport en commun dans la continuité des contrats d'intérim. Ces services sont alors régis par des contrats de 12 ans entre la ville et les entreprises exploitantes nouvellement créées.

Avant le commencement de ce projet, l'industrie des minibus taxis représentait une part très importante du marché du transport au Cap, et plus particulièrement dans cette zone de la ville. Afin d'améliorer l'offre de transport, il a été primordial d'impliquer les acteurs de l'ancien système de transport en commun et de les placer au cœur du projet. Ainsi est née l'idée de créer de nouvelles entités appelées Vehicle Operating Companies (VOC), qui ont pour but d'assurer les services de bus pour le nouveau système MyCiTi. Au sein de la zone délimitée par la phase 1 du projet MyCiTi, huit associations de taxis et deux anciens opérateurs de bus que sont Golden Arrow Bus Services (GABS) et Sibanye se partageaient l'offre de transport.

¹ Il existe deux versions discordantes concernant cette phase 1. En effet, certains affirment que la phase 1 a démarré avec le lancement des navettes durant la coupe du monde en 2010 tandis que pour d'autres elle ne débute réellement qu'en mai 2011.

A partir de ces différents acteurs, trois VOCs ont été créées. Une fois celles-ci créées, les négociations des contrats de 12 ans ont enfin pu commencer.

La création des trois VOCs suit également une logique géographique. Les trois associations de minibus taxis actives dans le centre-ville ont formé la première VOC du nom de TransPeninsula. Les cinq associations de minibus taxis et l'opérateur de bus Sibanye actifs sur le corridor nord ont quant à eux formé la deuxième VOC qu'est Kidrogen, exclusivement destinée à l'offre de service en transport sur les voies secondaires. Enfin, GABS, l'ancien opérateur de bus, a créé une nouvelle filiale TBART, consistant ainsi la troisième et dernière VOC. TBART est, contrairement aux autres, en charge de l'offre de service de transport sur la voie principale reliant les quartiers du corridor nord au centre-ville.

Le cœur du projet MyCiti Phase 1 s'est donc articulé autour d'un double objectif. Le premier était de mettre en place un nouveau système de bus de haute qualité dans cette partie centrale de la ville et le second de rendre les opérateurs affectés par ce nouveau système, les premiers acteurs de celui-ci.

Dans le cas des minibus taxis, la création des VOCs était basée sur un principe de compensation de chaque micro-entreprise participant à l'offre de minibus taxis. Cependant, à l'image des acteurs du transport artisanal, les entreprises de minibus taxis ne procèdent à aucune tenue régulière de compte et méconnaissent certains aspects de leurs affaires. Ainsi, la ville du Cap a dû effectuer des enquêtes détaillées dans toute la zone du projet MyCiti Phase 1 qui comporte le centre-ville et la côte ouest y étant rattachée ainsi que le corridor nord de la ville. Ces enquêtes ont eu pour but de connaître les caractéristiques et la santé financière de chaque opérateur de taxis minibus. A partir de ces informations récoltées, les bénéfices mensuels de chaque entreprise ont été calculés en fonction de leur revenu, leur part de marché et leurs coûts d'exploitation. Sur cette base de compensation, trois choix s'offraient aux entreprises de minibus taxis. Le premier était de prendre la compensation sous forme de part dans une des VOC nouvellement créées, renoncer à la licence avant la fin de son expiration et placer le véhicule à la casse. Le deuxième choix était similaire au premier, la seule différence étant que la compensation prenait la forme d'argent comptant, obligeant également les entreprises exploitantes de minibus à cesser leur activité. Le troisième choix consistait en une combinaison hybride des deux solutions précédentes, en acceptant une partie en part et l'autre partie en argent comptant. Le problème était que la ville n'avait aucun pouvoir sur les licences déjà autorisées par la province aux opérateurs, qui pouvaient refuser l'offre de compensation et continuer la prestation de leurs services de minibus taxis jusqu'à l'expiration de leur licence. Seul un opérateur parmi 187 affectés a refusé l'offre de compensation pour continuer d'exploiter sa licence.

La phase 1 du projet MyCiti a placé Le Cap sur le devant de la scène dans la mesure où elle est la seule ville à avoir pris en considération les acteurs du minibus taxi dans l'élaboration de sa stratégie. L'une des composantes indéniables de cette réussite est la création d'une autorité organisatrice des transports du nom de Transport for Cape Town (TCT). Celle-ci fut créée fin 2012 et a permis une meilleure gestion des transports sur le périmètre de l'aire métropolitaine du Cap.

De nombreux obstacles ont cependant ralenti son avancée. En effet, de nombreuses contestations ont eu lieu. Les associations de minibus taxis ont fait preuve d'une forte opposition à l'égard de la mise en place du projet MyCiTi. Ainsi, en Octobre 2008, lors de la première réunion publique de présentation du projet, de nombreux acteurs du secteur du minibus taxis ont perturbé la réunion. Cette initiative a été motivée par un sentiment d'abandon de ces derniers qui ont considérés avoir été mis à l'écart du projet MyCiTi et ce volontairement, par la ville. Cette frustration vient alimenter un climat de tension de longue date entre la municipalité et les associations de minibus taxis. En effet, le transport artisanal est le seul mode de transport en commun qui ne reçoit aucune subvention de la part de l'état, étant considéré comme une grande injustice par ces acteurs majeurs du transport public. Les négociations des contrats avec les opérateurs de minibus taxis ont également été très difficiles et bien des réunions ont été avortées, nuisant de manière considérable au bon déroulement du projet. Malgré cela, au fur et à mesure de la phase 1, les opérateurs de minibus taxis ont été plus directement impliqués et les tensions se sont apaisées laissant émerger le début d'une relation de confiance. In fine, le succès des contrats d'intérim a pu démontrer le sérieux des intentions du gouvernement local, visant à intégrer les acteurs du transport artisanal dans le projet.

En définitif, les débuts du projet ont été laborieux en raison principalement du manque crucial de confiance entre les différentes parties prenantes, et de l'absence de communication de la municipalité sur ce projet d'envergure.

Après le déploiement de la première phase du MyCiTi, une analyse du déroulement du projet a été menée et certaines leçons ont pu être tirées quant aux erreurs à ne plus commettre.

Outre le manque de confiance générale et de communication de la part de la municipalité, d'avantage de mesures auraient pu être prises afin de préparer au mieux les opérateurs de minibus taxis aux négociations. Il a été constaté que le manque de confiance de la part des opérateurs de minibus taxis envers la municipalité était partiellement alimenté par la pauvreté de leurs connaissances en matière de transport, de gestion d'entreprise et de gestion de contrat. Quelques consultants ont été engagés par la municipalité pour tenter d'apporter un soutien à ces opérateurs. Cependant, seuls les futurs chauffeurs de bus (à l'exception des chauffeurs de bus GABS et de MBT) ont reçu une formation complète. En réalité, cette aide n'a été que peu suffisante et beaucoup trop tardive. Les événements se sont enchaînés trop rapidement et les négociations sont pareillement arrivées trop vite. Les opérateurs de minibus taxis n'avaient alors pas encore, en leur possession, les ressources nécessaires pour aborder sereinement et mener à bien ces négociations. Ce manque de connaissance et, par conséquent, de compétence a également posé de sérieux problèmes quant aux possibilités de réinsertion des anciens membres des associations de minibus taxis affectées. Ainsi, de nombreuses personnes, travaillant auparavant dans les entreprises de minibus taxis, ont été dépourvues d'activité professionnelle après la création des VOC. Plutôt que d'impliquer une grande partie de ces personnes dans les nouveaux VOC, le recrutement s'est effectué sur un champ beaucoup plus large que celui du transport artisanal comme initialement prévu, afin d'embaucher des candidats mieux qualifiés.

Ainsi, malgré les efforts déployés pour faciliter au mieux la transition entre l'ancien et le nouveau système de transport en commun, les opérateurs de minibus taxis ont manqué d'accompagnement. Le recrutement de consultants et conseillers pour le soutien aux négociations des opérateurs de minibus taxis était certes révélateur d'une volonté d'implication de la part de la municipalité, mais ces services ont été mis en place trop rapidement sans qu'il n'y ait une réelle réflexion ce qui explique qu'ils aient été pour la majeure partie d'entre eux inadaptée. Le manque de connaissance des opérateurs de minibus taxis et leur implication tardive et précipitée dans le projet ont été les principales pistes d'amélioration retenues à l'issue de cette première phase du projet MyCiTi.

1.2. Le projet N2 Express

MyCiTi est un projet d'envergure divisée en quatre phases, chacune d'elles impliquant une partie de la ville. Encore sous les projecteurs nationaux, l'enchaînement vers la phase 2 ne s'est pas fait attendre. En effet, le 31 décembre 2012, avant même la fin du MyCiTi phase 1, la Maire du Cap, Patricia De Lille, a annoncé l'extension du réseau MyCiTi aux deux plus importants townships de la ville que sont Khayelitsha et Mitchells Plain, faisant de cet objectif la priorité de son mandat pour l'année 2013.

Khayelitsha et Mitchells Plain comptent parmi les zones les plus denses et les plus pauvres du Cap. Près de 1.3 millions de personnes vivent dans ces deux zones sur les 3 740 000 que compte la métropole du Cap. Le réseau des minibus taxis y est omniprésent et prépondérant face aux autres modes de transport public sur roues. La majorité des résidents de cette zone travaillent dans le centre-ville et dépendent particulièrement du service de minibus taxis. La route principale reliant le centre-ville à ces quartiers est la voie rapide appelée « N2 ». Devant la nécessité pressante d'étendre le projet MyCiTi à Khayelitsha et Mitchells Plain, est né le projet « N2 Express » constituant un intermédiaire entre la phase 1 et la phase 2 du projet MyCiTi. En effet, la phase 2 couvre toute la zone sud-est de la ville. Toutefois la priorité a été donnée aux quartiers les plus défavorisés, avant d'impliquer l'ensemble de la zone.

Lors de l'annonce du projet N2 Express, trois modes de transport en commun s'offraient aux habitants de Mitchells Plain et Khayelitsha pour se déplacer vers le centre à savoir le minibus taxis, le train ou le service de bus proposé par Golden Arrow Bus Service. En ce qui concerne les minibus taxis, on compte quatorze associations du côté de Khayelitsha et quatorze du côté de Mitchells Plain. Cependant, l'articulation de ces associations diffère entre les deux quartiers. A Khayelitsha, les représentants de chaque association font tous partie d'une entité appelée « Congress of Democratic Taxi Association » ou « Codeta ». Codeta a un fort pouvoir auprès des associations de minibus taxi, favorisant un ensemble homogène. En ce qui concerne Mitchells Plain, les associations sont très indépendantes. Seul un forum existe, rassemblant les représentants des associations, dans un but bien plus informatif que décisionnel.

Afin d'impliquer dès le début du projet N2 Express, les acteurs du transport en commun affectés par le nouveau système, une nouvelle compagnie a été créée, à savoir la « N2 Express Joint Venture » ou « JV ». Le but de la création de cette nouvelle entreprise était d'entamer une collaboration entre les trois acteurs majeurs du transport dans cette zone et

ainsi de préparer la création de futurs VOCs pour la prestation de service de transport en commun sur le long terme. Ces trois acteurs sont les associations de minibus taxis de Khayelitsha représentées par Codeta, celles de Mitchells Plain et l'ancien opérateur de bus GABS. Du côté de Mitchells Plain, c'est l'association « Route 6 » qui était la plus affectée par le projet. En effet, la « Route 6 » est définie comme l'itinéraire des minibus taxis entre le centre de Mitchells Plain et le centre-ville du Cap. Etant donné le faible pouvoir et donc la faible influence du forum des associations de Mitchells Plain sur l'ensemble de ses quatorze membres, l'association Route 6 a pris la responsabilité de la gestion du projet pour l'ensemble des associations de Mitchells Plain. La JV fut alors créée avec, à sa tête, six directeurs exécutifs dont deux issus de Codeta, deux autres de Route 6 et enfin deux de GABS.

L'idée émise lors de la phase 1 du MyCiTi, d'une période de transition matérialisée par un contrat d'intérim a été retenue pour le N2 Express. Le concept a même été poussé beaucoup plus loin. En effet, le projet N2 Express se divise en trois temps : une période pré-intérim de trois mois, une période d'intérim de trois ans menant à l'entrée en vigueur de contrats de 12 ans entre TCT et les VOC créées à la fin de cette période d'intérim.

L'une des principales motivations derrière la création de la JV était de pouvoir assurer un service intérimaire de bus le long de la voie rapide N2 pour une durée de trois ans et ainsi faire suite à l'annonce de la Maire en proposant un début d'extension du service MyCiTi vers Khayelitsha et Mitchells Plain. De cette façon, la JV prend la forme d'une VOC temporaire dans cette zone tout en formant ses membres à la gestion d'une VOC.

Le contrat de services intérimaires sur la voie rapide N2 a été signé fin juin 2014, valable pour une durée de trois ans entre TCT, la JV et GABS, et prenant effet à partir du 1er juillet 2014. Dans cet accord, la JV s'engage auprès de TCT à assurer la prestation de service de bus sur la N2 en utilisant les bus MyCiTi pour une durée de trois ans.

Lors de la préparation des clauses du contrat d'intérim, les parties prenantes et notamment les facilitateurs du projet se sont penchés sur les conclusions tirées à l'issue de la phase 1 du projet MyCiTi. Il est alors apparu évident qu'une attention particulière devait être donnée à l'implication des opérateurs de minibus taxis au sein du projet N2 Express. L'un des problèmes majeurs retenu de MyCiTi phase 1 était le manque de connaissances générales des opérateurs en matière de gouvernance d'entreprise, cadre juridique et gestion opérationnelle de services de bus.

Ainsi est née l'idée d'un programme de formation à destination des acteurs du secteur du transport artisanal dans le but de les préparer au mieux aux futurs postes qu'ils seront susceptibles d'occuper dans les nouvelles VOCs. Il est d'autant plus important de rappeler que cette partie de la ville est particulièrement en retard pour ce qui est des équipements publics et sa la démographie y est importante. Les opérateurs de minibus taxis sont d'ailleurs les acteurs principaux du projet N2 Express. Devant la réussite de la phase 1 du MyCiTi et après l'annonce officielle de la Maire du Cap, le N2 Express suscite beaucoup d'attention au Cap mais aussi dans le reste du pays. La pression sur la municipalité est importante et chacune des parties prenantes a tout intérêt à ce que le projet N2 Express soit une entière réussite.

Les membres de TCT, aidés par les facilitateurs ont ainsi imaginé un programme de formation sur trois ans, partie intégrante du contrat d'intérim. De fait, ce programme porte le nom de « Capacity Building Programme » ou « CBP ». Il regroupe plusieurs formations différentes, chacune d'entre elles centrée sur des corps de métier bien spécifiques. Initialement, le contrat d'intérim fait état de trois différentes formations.

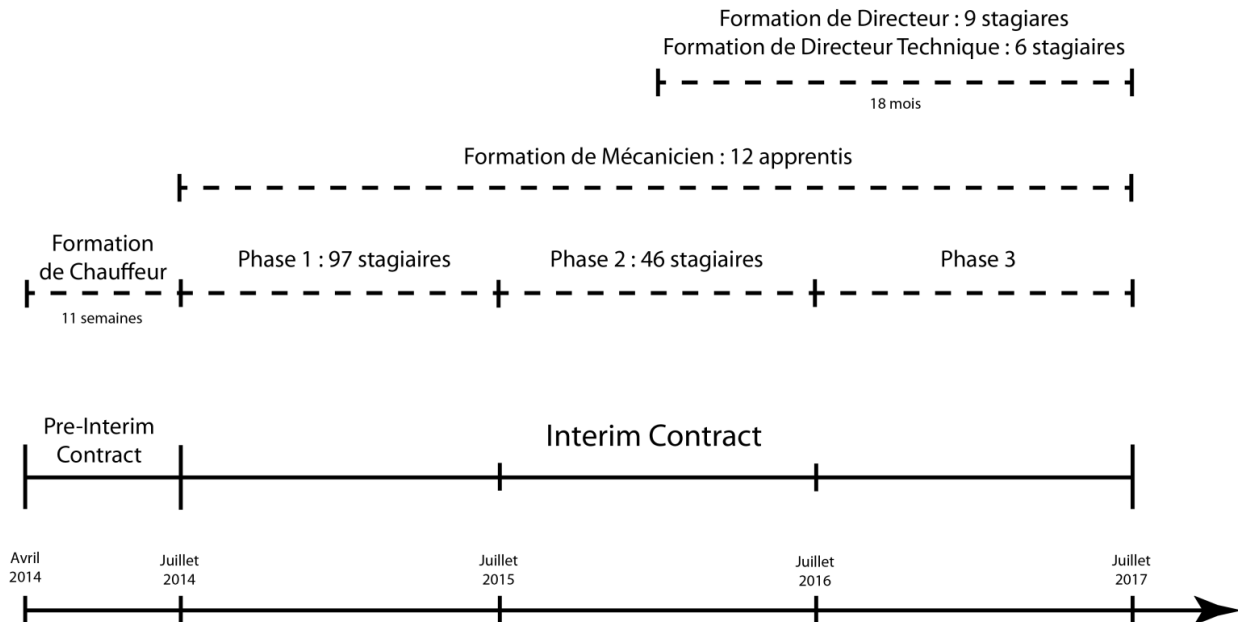


Figure 1 Détail du programme N2 Express

La première a pour but de former des mécaniciens capables d'entretenir la flotte des bus MyCiTi. Au total, douze apprentis ont été sélectionnés, sept provenant de Khayelitsha et cinq de Mitchells Plain. Aux termes de tests psychométriques, quinze apprentis ont été présélectionnés et enfin douze sélectionnés à la suite d'entretiens individuels. Faisant partie du contrat d'intérim, l'opérateur de bus GABS est en charge de cette formation et partage ainsi son savoir-faire et son expertise aux anciens acteurs du milieu des minibus taxis.

La deuxième formation présente, quant à elle, un tout autre objectif. Elle vise à former neuf directeurs et six directeurs techniques aux postes correspondants dans les VOC prochainement créées.

Enfin, la troisième et dernière formation est plus générale et à destination d'un public plus large. Elle a pour but d'apporter aux acteurs du secteur minibus taxis les compétences nécessaires à leur reconversion vers leur futur poste dans les VOC. Cette formation est divisée en trois phases, correspondant aux trois années du contrat d'intérim entre la JV, GABS et TCT. La phase 1 vient de s'achever en août 2015. Au total, 97 personnes appartenant au secteur minibus taxi de Khayelitsha et Mitchells Plain ont été sélectionnées pour faire partie de la phase 1 de ce programme. Ainsi, nous nous sommes penchés sur le contenu de ses cours, la méthode de sélection de ses participants ainsi que leurs retours sur le programme. C'est cette dernière formation qui fera ici l'objet de notre étude.

2. LE PROGRAMME

Les cours dispensés lors de la phase 1 de cette formation se sont étalés sur une période de 12 semaines. En effet, le groupe de 97 participants a été divisé en 4 sous-groupes de 25 personnes. En effet, plus les classes étaient petites et mieux elles rendaient possible l'échange entre les stagiaires et les encadrants. De cette manière, chaque intervenants réalisait le même cours durant 4 semaines mais à destinations de 4 groupes différents. Il était également primordial de veiller à une bonne répartition entre les groupes afin d'atteindre un équilibre entre le nombre de personnes issues de Khayelitsha et celles de Mitchells Plain.

2.1. Le contenu

Comme précisé précédemment, la formation générale du CBP a été imaginée par les équipes de TCT, avec l'aide des facilitateurs, en trois phases. La phase 1 qui s'est achevée en août 2015 a porté sur les concepts généraux de la gestion d'entreprise, la gestion de contrat, le cadre juridique des entreprises sud-africaines, les concepts d'offre et de demande en matière de transport et enfin les principes de fonctionnement et de gestion d'un système de bus moderne. La phase 2 sera composée de cours plus spécifiques visant à former les participants à des postes bien spécifiques tels que responsable administratif, responsable des ressources humaines ou responsable financier. Enfin, la phase 3 consistera en une approche plus technique basée sur un système de tutorat apporté par GABS visant à apporter une expérience concrète aux futurs acquéreurs des postes dans les VOC. En effet, les participants du programme suivraient les employés de GABS afin de pouvoir profiter de leur savoir-faire et de s'en inspirer.

L'étude que nous avons menée s'est exclusivement focalisée sur la phase 1 de cette formation générale. Au total, quatre cours différents ont été dispensés :

- Le premier cours portait sur le droit des sociétés et la gouvernance d'entreprise. Son objectif était d'initier les participants à ces concepts très formels et complexes.
- Le deuxième cours consistait en une introduction générale au management. Ont été abordés les sujets de planification, leadership, organisation et contrôle.
- Le troisième cours abordait les concepts d'offre et de demande en matière de transport urbain. En utilisant le savoir-faire pratique des participants, de la connaissance théorique leur a été apporté. Le rôle des différents acteurs du transport leur a été exposé, ainsi que les facteurs extérieurs influant sur l'offre et la demande tels que la répartition démographique et spatiale.
- Enfin, le quatrième cours avait pour thème la gestion opérationnelle d'un système de bus. A également été abordé l'optimisation des coûts et donc des bénéfices d'une entreprise exploitante d'un service de bus. L'un des objectifs de ce cours été d'ailleurs de dresser avec les participants un plan comptable pour leur entreprise, prévoyant les coûts et les recettes sur une base mensuelle.

Dans le but de maximiser les chances de réussite d'un tel programme, le choix de ces cours fut le fruit de longues réflexions au sein de l'équipe organisatrice. Le premier et considérable obstacle au bon déroulement de ces cours fut la perpétuelle rivalité entre les propriétaires de minibus taxis et la municipalité. Aucune confiance n'aurait été accordée de la part des participants si les cours avaient été dispensés par la municipalité elle-même. Pour cette

raison, des appels d'offre ont été rédigés afin de choisir les prestataires les plus appropriés et qualifiés pour présenter les cours aux acteurs du secteur minibus. L'important était d'apaiser le climat de tension afin de favoriser l'échange et de permettre le partage de connaissance le plus efficacement possible. De cette façon, outre les deux premiers cours dispensés par des entreprises privées, le troisième et le quatrième cours ont été assurés par Docteur Herrie SCHALEKAMP, chercheur au département de transport de l'Université du Cap. L'environnement de l'université a permis le bon déroulement des cours dans un espace tout à fait neutre. Docteur Herrie SCHALEKAMP, conscient de ce climat de conflit, n'a d'ailleurs pas manqué d'insister sur sa neutralité. Les divers échanges et la participation active des élèves en ont ainsi été les résultats escomptés.

2.2. La sélection des candidats

Au total, 97 personnes ont été sélectionnées pour participer à ces quatre cours. Il a été demandé à chacun des directeurs de la JV des deux townships Khayelitsha et Mitchells Plain de choisir les participants aux cours. Ces derniers sont exclusivement des propriétaires d'entreprise de minibus taxis. Certains ont beaucoup d'expérience et sont à la tête d'une flotte de près de 30 à 40 minibus taxis. D'autres sont de jeunes propriétaires et ne possèdent encore que quelques minibus taxis. Enfin, la troisième catégorie de personnes représentait des proches ou descendants d'actuels propriétaires d'entreprise de minibus taxi, susceptibles de reprendre l'affaire de leur parent dans un futur proche. La sélection des membres de Codeta a été effectuée sur les bases du niveau scolaire, notamment en mathématiques et en physique. Pour Mitchells Plain, les candidats ont été recrutés sur la base du volontariat. Toutefois, un grand nombre d'entre eux était inquiet de devoir mettre en suspens leurs activités le temps de la formation.

La phase 1 de cette formation étant terminée, une nouvelle sélection a été réalisée afin de choisir les stagiaires qui participeront à la deuxième phase de cette formation. Sur les 97 personnes ayant assisté au cours de la phase 1, 46 personnes ont été sélectionnées pour continuer leur apprentissage. Le choix de ce deuxième groupe a été régi par quatre différents critères :

Le premier fut le taux de présence aux cours. Lors de chaque séance, la présence de chacun des participants a été vérifiée afin de s'informer de l'assiduité de chacun. Ce critère possède un poids de 45%.

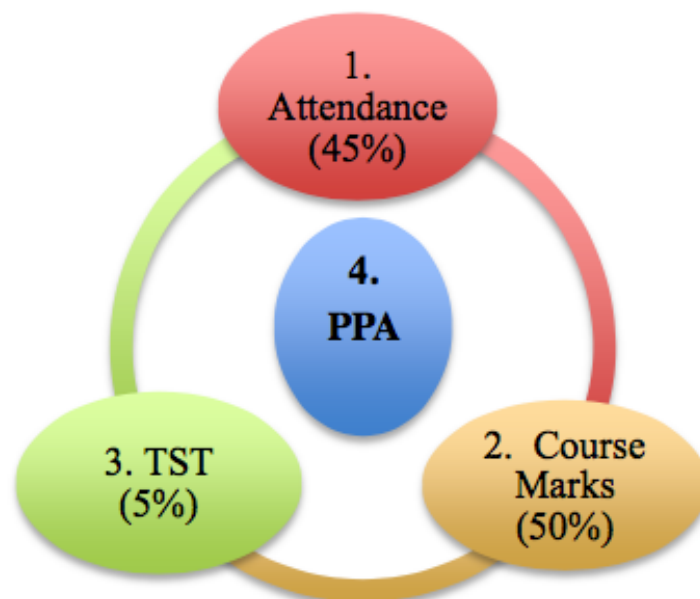


Figure 2 : Critères et poids dans la sélection des candidats pour la phase 2 de la formation

Source : « Approach and Methodology for selecting candidates for phases 2 & 3 »

Le deuxième critère a été la moyenne des notes obtenues aux évaluations de chacun des quatre cours. En effet, chaque participant a été évalué à la fin des quatre interventions afin de juger de sa capacité d'assimilation des nouvelles notions apprises. Ce critère possède un poids de 50%.

Le troisième critère est le résultat obtenu au test GIATST (General Intelligence Assessment / Test) de Thomas International. Ce dernier est un test d'intelligence général permettant d'évaluer la capacité des candidats à assimiler de nouvelles connaissances. De même a été utilisé le PPA (Personal Profile Analysis), produit par la même entité qui est un test de personnalité. Au vu des résultats de ces tests, ils n'ont été incorporés dans les critères de sélection qu'à titre d'information. En effet, les résultats étaient très hétérogènes et très peu en adéquation avec les positions, responsabilités ou encore l'expérience des différents participants. De plus, le test TST n'était peut-être pas adapté à ce marché dans la mesure où les participants ont un niveau scolaire très en dessous de la moyenne. De fait, ses résultats sont beaucoup moins significatifs

3. LA METHODE UTILISEE POUR L'ECRITURE DE CET ARTICLE

Cet article est principalement le fruit de plusieurs entretiens que nous avons pu réaliser avec différents acteurs ayant pris part à la phase 1 de ce programme. Ainsi, nous nous sommes servis en tant que matière première de notre écrit, de témoignages d'acteurs impliqués dans la première phase du programme de formation avec qui nous nous sommes entretenus. Nous avons tout d'abord interrogé les directeurs de la JV. Ainsi, nous nous sommes entretenus avec les deux directeurs issus de Khayelitsha, les deux directeurs du côté de Mitchells Plain et enfin l'un des directeurs issu de GABS, se trouvant être, par ailleurs, le directeur des ressources humaines de GABS.

En plus de ces cinq directeurs, a également été interrogé le directeur des opérations IRT de la ville et responsable du projet N2 Express pour TCT. S'ajoutent à ces acteurs le facilitateur principal du projet N2 Express et enfin la directrice du programme de la JV qui était en charge du bon déroulement du programme de formation. Ces trois personnes sont à l'origine du programme. Elles l'ont imaginé, créé et en ont assuré son suivi depuis juillet 2014. Nous avons également tenu à nous entretenir avec quelques sujets de ce programme de formation à savoir les propriétaires de minibus taxi. Nous avons pour cela essayé de prélever un échantillon révélateur de l'ensemble des stagiaires selon plusieurs catégories. Le premier critère était le quartier d'origine. Il nous a fallu pour cela interroger autant de personnes provenant de Mitchells Plain que de Khayelitsha. Le deuxième critère concernait la place des participants dans le secteur du minibus taxi, au vu de la diversité de ces derniers. Certains d'entre eux sont des propriétaires de longue date démontrant une expérience de vingt voire trente ans, d'autres sont considérés comme de jeunes propriétaires témoignant d'une récente implication dans le métier. Enfin, certains ne sont pas propriétaires d'entreprise mais sont impliqués, directement ou indirectement, dans le secteur du minibus. A titre d'exemple, cette dernière catégorie pouvait contenir des secrétaires administratives ou encore des enfants de propriétaires, susceptibles de reprendre l'entreprise de leurs parents dans un avenir proche. Ainsi, nous avons donc sélectionné 3 personnes provenant de Khayelitsha et 3 personnes de Mitchells Plain, chacune d'entre elles faisant partie d'une des 3 catégories de propriétaire précédemment énoncées. En plus de

ces deux critères, nous avons tenu à inclure une égalité des genres en demandant à 3 hommes et 3 femmes de bien vouloir témoigner. En effet, malgré une prédominance masculine dans le secteur du minibus taxi, de nombreuses femmes sont également engagées dans un tel entrepreneuriat. Par pudeur ou par crainte, leurs opinions ne sont que rarement exprimées. De fait, il nous est apparu essentiel de recueillir leur témoignage.

En résumé, deux différents groupes de personnes ont été interrogés à savoir les personnes en amont de la formation que sont les organisateurs et facilitateurs, et celles en aval de la formation, les stagiaires.

Nous avons pour ces entretiens adoptés une méthode semi directive à partir de quatre axes principaux. Chaque entretien a duré entre 20 et 30 minutes. Comme détaillés dans le tableau suivant, les axes de discussion choisis suivaient une même logique. Quelques adaptations ont néanmoins été effectuées en fonction du groupe de personnes concernées.

Tableau 1 : Structure des interviews selon les groupes de personnes interrogées

Organisateurs et facilitateurs	Stagiaires
1. Contexte du programme	1. Attentes de la phase 1
1.1. Motivation derrière le programme	2. Expérience de la phase 1
1.2. Défis à relever	2.1. Connaissance acquise lors des quatre cours
1.3. Sélection des participants	2.2. Application de cette connaissance dans leur environnement professionnel
2. Phase 1	2.3. Défauts de la phase 1
2.1. Attentes de la phase 1	3. Futur du programme
2.2. Résultats de la phase 1	3.1. Besoins du secteur minibus taxi
3. Futur du programme	3.2. Améliorations possibles du programme et autres attentes
3.1. Attentes du reste du programme	4. Autres commentaires
3.2. Implication des stagiaires non sélectionnés pour le reste du programme	
4. Autres commentaires	

4. LES RETOURS D'EXPERIENCES

Au terme des différents entretiens menés, de nombreuses informations ont pu être récoltées et retranscrites ci-après.

4.1. Les participants

La grande majorité des participants ont été satisfaits par ce programme. En effet, le programme a eu un impact conséquent sur la gestion de leur(s) affaire(s). Les cours les ont munis de connaissances dont ils ne disposaient pas auparavant pour une gestion plus rentable de leur entreprise sur le moyen et long termes. Ainsi, le cours numéro 4 a particulièrement marqué les participants lors de l'introduction des notions de pertes et bénéfiques ainsi que l'élaboration d'un tableau Excel visant à prévoir les coûts et recettes mensuels d'une entreprise de minibus taxis.

Par ailleurs, ce programme a également permis d'améliorer les relations avec la municipalité. Ces derniers se sont sentis concernés par les démarches entreprises par la municipalité pour l'amélioration du transport.

De plus assister au cours à l'université a été pour une grande partie des acteurs du minibus taxi synonyme de fierté dans la mesure où une large partie d'entre eux ont arrêté les études relativement tôt.

Toutefois, d'après les participants certains éléments restent à améliorer et à revoir. Le thème qui est revenu le plus fréquemment est la barrière de la langue. En effet un grand nombre d'entre eux ont un niveau scolaire faible ajouté au fait que l'anglais n'est pas leur langue première. De fait, il y a eu de nombreuses incompréhensions durant les cours qui n'ont pu être résolus. A titre d'exemple, Excel est un logiciel, pour la plupart d'entre eux, trop difficile d'utilisation. Certains ont d'ailleurs de la difficulté à prendre des notes de manière efficace et complète. Par ailleurs, les groupes de travail peuvent être très hétérogènes. En effet, au sein du groupe c'est observé une différence de niveau scolaire entre les individus issus de Mitchells Plain et Khayelitsha constituant un frein pour le bon apprentissage de l'ensemble du groupe.

La difficulté de transmission a également été un élément soulevé par les participants interviewés. En effet, un grand nombre d'entre eux ne savent pas comment restituer ses connaissances auprès de leurs collègues notamment en raison des incompréhensions. Les participants auraient également aimé être d'avantage informés de la suite du programme. De fait, malgré la satisfaction générale, certains d'entre eux restent dubitatifs quant à la portée du programme et notamment concernant la suite des événements.

4.2. Les facilitateurs

Les facilitateurs ont principalement insisté sur les motivations d'un tel programme. Le N2 express était « une réponse politique à une pression politique ». En effet, au moins 36 mois étaient nécessaires à la bonne préparation des acteurs. Personne n'était vraiment prêt à recevoir un tel projet. L'implication de GABS a constitué la première étape de l'élaboration d'une relation de confiance. Lors de l'annonce du programme, quelques réticences ont été manifestées de la part des acteurs de la municipalité concernant son utilité et sa réelle portée. Cependant, chacun des acteurs a finalement compris les enjeux derrière ce programme. Du point de vue des facilitateurs, le projet était initialement irréaliste, lancé par une promesse de la part de la mairie d'un service de bus dans les courts délais d'un an. L'idée du programme de formation est venue de la question suivante que les certains acteurs de la municipalité se sont posés en amont du projet : « Est-il possible, en 3 ans, de rendre apte les opérateurs du transport artisanal à la négociation et à leur prise en charge du système de transport à la place de GABS ? ».

Au final, les retours constatés du programme ont été bien meilleurs que ce à quoi les organisateurs pouvaient s'attendre.

Parallèlement, grâce à l'utilisation d'un intervenant neutre, la formation a pu être prise au sérieux par le secteur minibus taxis. L'enjeu du côté de la municipalité est également de mieux comprendre le système de fonctionnement du transport artisanal. De cette façon, il est bon de favoriser les interactions entre la municipalité et le secteur minibus taxis et ainsi créer

une relation bilatérale. De même, un changement d'opinion de la part des acteurs de la municipalité est également nécessaire pour atteindre un tel objectif et mettre un terme au climat de tension entre ces deux acteurs majeurs du transport en commun.

4.3. Les directeurs de la JV

Pour les délégués à la JV, le secteur des minibus taxis est particulièrement individualiste. Chaque opérateur se soucie de récolter la quantité d'argent escomptée à la fin de la journée, tout en cultivant cette antipathie pour la municipalité. Le thème des subventions a été très souvent abordé et participe à ce climat de tension.

Dans ce contexte pesant, la formation a été une initiative intéressante et nécessaire. Les opportunités d'agir sur le secteur minibus sont rares. De fait, il est apparu important aux yeux des acteurs concernés d'accueillir chaleureusement ce projet. Les cours ont été d'une très grande utilité, apportant de nouvelles connaissances, bénéfiques sur le long terme. Les directeurs de la JV ont notamment été impressionnés des démarches entreprises par la ville, révélatrices d'un souci d'intégration des opérateurs de minibus taxis jusqu'à lors délaissés. Par ailleurs, cette initiative de la municipalité est transparente et n'est ainsi pas perçue telle un manœuvre politique. Le sentiment général est que cette formation a apporté une ouverture d'esprit aux acteurs du transport artisanal tout en rapprochant les opérateurs les uns des autres. Chacun a pu appliquer les concepts étudiés à sa propre entreprise et ainsi améliorer sa rentabilité. Cependant, comme l'ont précisé les participants, le partage des connaissances hors des cours de la formation pourrait être considérablement amélioré. En effet, seules quelques réunions d'associations sont organisées au sein de Codeta.

Du côté de GABS, l'ancien opérateur de bus, le projet N2 Express est l'opportunité de collaborer avec le secteur des minibus afin de construire un partenariat durable. L'intérêt de GABS est aussi d'être la vitrine de la bonne collaboration avec le secteur du transport artisanal. Un des directeurs de la JV nous a confié : « La compétition n'est pas favorable, il faut créer un système de transport efficace et complet ensemble ». De cette manière, GABS en tant que détenteur de la connaissance technique, facilite très clairement l'échange et constituera un soutien considérable pour le secteur minibus dans les prochaines phases du programme.

En outre, certains directeurs de la JV issus du secteur minibus ont pu nous faire part de leurs inquiétudes quant au déroulement des deux années restantes du contrat d'intérim. Ils s'accordent à dire que 3 ans ne seront pas suffisants pour préparer complètement les acteurs du transport artisanal à la gestion d'une entreprise exploitante d'un service de bus. Certains des directeurs ont d'ailleurs émis l'idée d'un système de tutorat pendant les 4 premières des 12 années de contrat d'exploitation, afin d'aider les VOC à assurer le service de manière efficace et rentable. Cette idée sera débattue prochainement entre les différentes parties prenantes.

Les directeurs de la JV s'accordent à dire que cette première phase de la formation est un franc succès. Des acteurs du transport d'autres régions de l'Afrique du Sud ont d'ailleurs contacté la JV afin de s'inspirer de ce qui a été fait au Cap afin de reproduire le même schéma chez eux.

Ces 4 cours ont été globalement une réussite. Toutefois la phase 2 suscite déjà beaucoup d'attentes. Outre le contenu de la formation de la phase 2, il faut également se préparer aux réactions des personnes non sélectionnées pour cette phase.

4.4. Notre regard extérieur

Les témoignages que nous avons recueillis ont pu nous apporter de nombreuses informations sur les motivations, attentes, résultats et perceptions des acteurs quant à cette première phase du programme de formation. Parallèlement aux entretiens, nous avons pu assister aux cours 3 et 4 du programme et ainsi observer le déroulement des cours et les réactions des opérateurs aux thèmes abordés. De nombreuses conclusions ont alors pu être tirées de ces observations.

Tout d'abord, un certain climat de tension pouvait régner durant les cours au sein même de l'audience. Ce phénomène peut être expliqué par différentes causes. La hiérarchie dans les associations de minibus taxis est très palpable et donne en priorité la parole aux personnes à la position importante. Les femmes ont également tendance à se renfermer sur elles-mêmes, dans un environnement à grande majorité masculine. Enfin, bien que difficilement perceptible au premier abord, un certain antagonisme notamment dû à la différence raciale entre les opérateurs de Mitchells Plain et Khayelitsha pouvait être ressenti. Tous ces éléments constituent une difficulté conséquente pour les professeurs. Dans ces conditions, il est difficile de garder une dynamique de groupe en donnant un temps de parole égal à chacun des élèves. Ce constat vient appuyer la nécessité d'utiliser une pédagogie active plutôt que passive, permettant de susciter l'intérêt des participants pour le cours.

Comme évoqué précédemment, la rivalité entre la municipalité et le secteur du transport artisanal était omniprésente. Durant la formation, cette tension se matérialisait par de nombreuses questions répétitives posées avec agacement et instance aux professeurs. Herrie SCHALEKAMP, qui était très conscient de ce problème, a donné quelques éléments de réponses aux stagiaires en leur expliquant qu'il était impossible pour la municipalité de réaliser des contrats de subvention avec chacune des entreprises de minibus taxis. Ces explications ont permis aux participants de comprendre l'essence de leurs maux, de s'apaiser, mais également d'établir une relation de confiance entre le professeur et les élèves, absolument nécessaire au bon déroulement des cours et à la bonne implication des participants à la formation.

Les 97 personnes ayant participé à cette première phase du programme de formation ne seront pas toutes sélectionnées pour participer à la phase 2. Cependant, chacun d'entre eux ont reçu un certificat attestant des connaissances acquises lors de la formation. Ce certificat a énormément de valeur pour les participants. En effet, la plupart d'entre eux n'ont aucun diplôme ou qualifications, ayant arrêté l'école très tôt. Ce document officiel, délivré par la municipalité en partenariat avec l'Université du Cap, constitue un atout crucial pour ces opérateurs qui se trouvent maintenant valorisés sur le marché du travail. Une cérémonie de remise des diplômes a d'ailleurs été organisée dans la salle du conseil de la municipalité du Cap. Ce fut une immense fierté pour ces derniers de recevoir ce certificat des mains de Monsieur Brett Herron responsable du département des transports de la ville, accompagné de Madame Mélissa Whitehead commissaire du département des transports. Il est important

de préciser que la municipalité n'avait aucun intérêt dans la mise en place de cette cérémonie si ce n'est de récompenser chaleureusement les stagiaires.

5. LA REPRODUCTIBILITE DU PROGRAMME

La majorité des pays africains sont confrontés à des enjeux relativement similaires au secteur artisanal du Cap. Ce mode de transport est un moyen de se mouvoir pour des millions d'Africains notamment lorsque le pouvoir public n'a pas de réelle emprise sur ce secteur. Sa flexibilité explique partiellement sa popularité. Toutefois, lorsque celui-ci est mal organisé, il peut très rapidement devenir un élément perturbateur dans l'espace. Ce programme a pour vocation de donner des éléments de réponse aux problèmes posés par ce moyen de transport à l'origine de nombreux désordres. Néanmoins, avant de mettre en place un programme d'une telle ampleur, certaines conditions doivent être respectées pour son bon déroulement. Cette troisième partie a pour but de montrer les leçons à retenir qui ont permis le succès de la phase 1 de ce programme mais également ce qui pourrait être amélioré et qui peut, de fait, servir d'enseignements à tirer pour les pays, notamment africains, souhaitant disposer d'un programme comme celui-ci.

5.1. La relation de confiance

Un des éléments clés qui a assuré la réussite de la phase 1 du programme est le climat de confiance qui s'est instauré entre les diverses parties prenantes du programme. En effet, une coopération entière de la part de tous les acteurs est nécessaire et notamment celle entre la municipalité et les acteurs du minibus taxi. Un long travail de la part de la municipalité du Cap a été mis en place afin d'établir ce climat de confiance. Pour cela, la municipalité a fait appel à des facilitateurs qui ont un rôle d'intermédiaire entre elle et les acteurs du minibus taxis afin de permettre et maintenir une relation de confiance. Cette dernière a donc dû faire preuve d'une transparence totale envers les acteurs du minibus taxi. Il a également été nécessaire pour la municipalité de comprendre le fonctionnement des minibus taxi et le contexte de leur établissement afin de mieux les appréhender et de leur proposer in fine un programme correspondant à leurs attentes. C'est donc de la part de la municipalité que doit être fournie la majeure partie des efforts, elle se doit d'être à l'initiative de cette relation de confiance. Ainsi, certains membres de la municipalité sont intervenus pendant les cours. Cette bonne entente doit également avoir lieu entre les intervenants qui présentent les cours et les élèves que sont les participants sélectionnés afin que l'assimilation des connaissances soit complète.

Le choix de l'université a d'ailleurs été un élément du programme murement réfléchi. En effet, il s'agit là d'un lieu qui apparaît comme neutre. Il n'est ni le terrain de la municipalité, ni celui des opérateurs. Une fois la phase 1 achevée, une cérémonie de remise des diplômes a eu lieu afin de féliciter les participants. Cet événement a contribué à renforcer les liens entre la municipalité et les acteurs du minibus taxi.

Un des obstacles à la mise en place d'un programme d'une telle envergure est sans aucun doute une éventuelle non transparence de l'autorité publique, autrement dit une dissimulation d'informations notamment clefs concernant la suite des événements et des enjeux à venir. Ce qui instaurerait un climat de méfiance entre les acteurs et par là l'échec

plus que probable du programme. Le but de la municipalité ne doit absolument pas être vérial au contraire, elle se doit d'agir pour l'intérêt public.

Par ailleurs, il est préférable que l'autorité publique qui se charge du programme soit un échelon local plutôt que national, ce qui faciliterait la mise en place de ce climat de confiance dans la mesure où il s'agit de l'échelon qui le plus proche parmi les deux, des opérateurs de minibus taxi. Cette recommandation apparaît toutefois comme un défi dans la mesure où, dans de nombreux états africains, c'est l'échelon national via le ministère des transports et parfois même de l'intérieur qui est en charge de la planification des transports des villes.

5.2. Un Programme dirigé par une idée forte

Dans le cadre du Cap, c'est l'introduction du BRT qui a abouti à la mise en place du programme. L'autorité publique doit porter une stratégie ayant pour but l'amélioration du système de transport. Ce projet se doit donc d'être murement réfléchi. Pour la phase 1 du CBP, une année complète a été nécessaire entre le moment où le programme a été pensé et sa mise en place.

Un grand nombre de pays africains ont un besoin urgent de réformer et réorganiser leur système de transport et plus particulièrement le secteur artisanal, responsable de nombreuses inefficacités. De fait, un programme comme celui-ci apparaît comme bénéfique dans un processus de réforme du transport artisanal. Une initiative de la sorte peut être accueillie positivement par les opérateurs locaux dans la mesure où il doit être également bénéfique pour ces derniers.

Le projet BRT a été à l'origine de la mise en place du programme. Il se positionne comme l'élément qui a permis sa création au Cap. Ce projet a mobilisé de nombreux acteurs de par son ampleur et importance. Il est donc nécessaire qu'il y ait une véritable idée forte derrière ce programme afin que l'issue de celui-ci serve à l'amélioration du système de transport. Ce programme peut bien évidemment être réalisé dans le cadre d'un projet autre que le BRT mais sa portée doit être aussi importante.

5.3. Mêler le théorique au pratique

Une des critiques formulées envers la phase 1 du programme fût son contenu jugé trop théorique. Un grand nombre de participants, même si satisfaits du programme, auraient désiré que le contenu soit d'avantage pratique. Il est important que les cours s'accompagnent d'exercices afin que les élèves puissent mettre en application ce qui a été assimilé durant les cours théoriques.

Dans le cadre du cours 4, « Scheduled bus competition regulation and operational management », un exercice proposant une modélisation de l'offre et de la demande de transport en fonction du service proposé a été présenté. L'objectif de cet exercice a été de comprendre pourquoi tel type transport est plus efficace dans tel type de situation. Parallèlement, les participants ont appris à adopter une vision sur le long-terme en budgétisant leurs dépenses et leurs recettes. Cet exercice a été accueilli très positivement par les participants. La mise en application via des exercices stimule l'intérêt des participants et permet à ces derniers de réellement comprendre le contenu des cours.

Le fonctionnement du transport artisanal de nombreux pays africains ont un fonctionnement relativement similaire. De fait, ils pourront très aisément s'inspirer du contenu du CBP. Par ailleurs, des partenariats sur le continent avec la municipalité et l'Université du Cap pourraient être mis en place pour ce partage de connaissance.

Ce programme a mobilisé de nombreux experts du transport. Un des possibles obstacles apparents serait donc le manque d'experts compétents pour assurer ces cours.

5.4. Une mobilisation de ressources financières importante

La municipalité du Cap pour réaliser ce programme a mobilisé une somme relativement importante, soit un total de R7 438 353,50 (488 850€). Les principaux coûts engendrés sont relatifs aux frais liés à la rémunération des professeurs, du personnel ayant organisé le programme et celle des membres du conseil d'administration de la JV chargé de s'assurer du bon déroulement du programme et de la participation d'un maximum d'opérateur; enfin, les compensations versées aux trois composantes de la JV (GABS, Route 6 et Codeta) qui sont en charge de l'organisation du programme dans la mesure où cette tâche leur a été assignée par la municipalité.

Parallèlement, dans le cadre du CBP la mobilisation d'une telle somme pour les acteurs du minibus taxi leur a procuré un sentiment de considération ce qui a permis de renforcer ce sentiment de confiance envers la municipalité.

La forte présence des bailleurs de fond sur le continent peut bénéficier au programme. En effet, transformer le secteur artisanal et par là améliorer considérablement le système de transport souvent chaotique est un enjeu de haute importance pour les villes africaines. De fait, des financements peuvent être sollicités de la part des municipalités auprès des bailleurs de fond.

Le CBP a mobilisé une somme très importante de la part de l'autorité organisatrice du transport. Un des obstacles majeurs auquel pourrait être confrontée la municipalité est donc le manque de moyen financier si les bailleurs ne sont pas prêts à financer un tel programme ou si la somme accordée n'est pas suffisante. Il faut donc, avant même de penser le programme, s'assurer de la disponibilité financière.

5.5. La nécessité de transmettre la connaissance

Ce programme a pour but de développer et de faire acquérir de nouvelles connaissances aux acteurs du secteur des minibus taxis. Toutefois, le partage de ces connaissances ne doit pas se limiter aux seuls participants mais doit être étendu à un large public. Le nombre de participants étant limité, il est nécessaire de s'assurer que ces derniers partagent les connaissances acquises durant les cours avec un maximum de personnes. La capacité à partager cette connaissance doit être un critère non négligeable dans la sélection des participants. Pour la phase 1 du programme, de nombreux acteurs du secteur du minibus taxis ayant une certaine autorité sur leur communauté respective ont été sélectionnés puisque ces derniers ont une influence importante sur leur communauté et ont pu, de fait, transmettre plus aisément les enseignements retenus.

Une réelle volonté de transmission des connaissances est nécessaire de la part des participants. Moins il y a de concurrence entre les participants et les opérateurs qui n'ont pas été sélectionnés, plus le partage de connaissances est aisé. En effet, il existe un risque que les participants ne diffusent pas les acquis dans un souci de compétition. Au Cap, Codeta est l'association unique de Khayelitsha et regroupe l'ensemble des opérateurs de minibus taxi de cette zone géographique. Leur stratégie étant commune, ces derniers n'ont pas hésité à partager leurs connaissances avec le reste des membres de l'association. Pendant le déroulement de la phase 1, des réunions étaient organisées par Codeta dans l'exclusif but de partager les connaissances acquises lors du dernier cours et d'appliquer les nouveaux principes étudiés aux entreprises de minibus taxi membres de Codeta. Toutefois, elles restent insuffisantes. Au contraire, sur Michells Plain les opérateurs sont répartis en 14 associations complètement indépendantes. De fait, le transfert de connaissances d'une association vers une autre a été beaucoup plus difficile. C'est pour cela que la municipalité a veillé à ce qu'il y ait, au minimum, un opérateur de chaque association qui participe aux cours. L'existence d'un ou de plusieurs groupes ayant des intérêts communs est essentielle pour la continuité du programme. Il peut d'ailleurs être intéressant de réaliser des comptes-rendus à la fin de chaque cours afin d'en garder une trace écrite et un meilleur partage.

5.6. S'assurer de l'accessibilité des cours

Les cours de la phase 1 du CBP ont abordé des notions souvent étrangères aux participants. En effet, un grand nombre d'opérateurs disposaient d'un niveau scolaire relativement faible. Par conséquent, il est nécessaire que le langage et le vocabulaire utilisé durant les cours soient accessibles aux participants. L'utilisation de vocables simple est fortement conseillée. De même, l'anglais fût la langue utilisée pour les cours. Celle-ci n'étant pas la langue maternelle des participants, certains d'entre eux ont été confrontés à des difficultés de compréhension. Un interprète Xhosa a été mobilisé pour les participants de Khayelitsha afin d'anticiper les probables difficultés liées à la langue. Toutefois cette stratégie n'a pas été suffisante pour assurer la compréhension complète des cours. Il peut également être intéressant de remettre en début de cours, à chaque participant, une fiche répertoriant le vocabulaire important ainsi que sa traduction comme il a été soumis lors des entretiens.

Malgré les simplifications opérées, les cours peuvent rester difficile d'accès pour certains individus. La phase 1 du CBP a été plus complexe car un des groupes était plus instruit que l'autre. Il y a donc eu un désintérêt de la part de certains participants ne disposant pas des connaissances suffisantes pour suivre les cours. Concernant les difficultés liées à la langue, de nombreux pays et villes africaines regroupent sur leur territoire des ethnies aux dialectes différents et pourront par conséquent être confrontés au même obstacle.

5.7. Assurer un suivi une fois le programme achevé

Assurer un suivi sur le court terme et le long terme doit être envisagé afin de se rendre compte de l'impact du programme. Pour la phase 1 du programme, à chaque fin de cours, un test était distribué afin d'évaluer les acquis de chacun et identifier les carences. Un suivi sur le long terme peut également être effectué par l'intermédiaire d'enquêtes et autres pour se rendre compte de l'application des connaissances acquises et ainsi de la réelle portée et utilité du programme. La mise en place de ce genre de suivi requiert d'importants moyens

financiers et logistiques ce qui induit des coûts supplémentaires qui doivent être pris en considération lors de l'élaboration du budget du programme.

Par ailleurs, le diplôme qui a été distribué à l'issue de la cérémonie permettra de valoriser leurs expériences sur le marché de l'emploi puisqu'il s'agit là d'une certification de validation d'acquis. Plus qu'un élément de satisfaction et de fierté pour les acteurs des minibus taxi, ce diplôme a une utilité sur le long terme pour ces derniers.

6. CONCLUSION

Somme toute, ce programme a nécessité une forte mobilisation de la part de tous les acteurs du transport. Plus que la mise en place d'un nouveau système de transport en commun, la ville du Cap a cherché à intégrer les acteurs du secteur artisanal en les plaçant au cœur de celui-ci. La création du Capacity Bulding Programm témoigne de la réelle volonté d'inclure les acteurs du secteur minibus taxi afin que ces derniers deviennent acteurs à part entière de l'industrie MyCiTi, constituant ainsi le caractère novateur de ce système. Plus que la volonté d'améliorer le transport en commun Le Cap s'est donné pour objectif de réformer le secteur du transport artisanal afin de le rendre plus fiable et plus sûr. Ce programme mis en place par la municipalité a donc un rôle majeur dans cette volonté d'améliorer la mobilité des Capétoniens. Cet écrit a voulu apporter les pistes d'une reproductibilité ou du moins d'inspiration de ce programme dans d'autres pays notamment africains qui voudraient améliorer la situation du transport. Pour cela, il est essentiel de prendre en compte la singularité du contexte de la ville du Cap comparativement à l'Afrique du Sud et, plus généralement, au continent Africain. Ainsi, ce programme a été mis en place selon les particularités de la situation locale. De fait, il est nécessaire avant d'entamer une démarche comme celle-ci de comprendre le contexte local et d'en adapter le programme.