



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

20140 (1 of 2)

GOUVERNEMENT DU BURUNDI

**ETABLISSEMENT D'UN PLAN
DE FORMATION AU SEIN DU
CENTRE DE PROMOTION
INDUSTRIELLE**

Projet DP/BDI/86/009

**RAPPORT FINAL
TEXTE**

Décembre 1992

**Ce rapport n'a pas fait l'objet
d'une rédaction finale
par l'ONUDI.**

INTRODUCTION

Le présent rapport final conclut la mission exécutée de Juillet 1991 à Août 1992 dans le cadre du projet 86/009.

Les différents documents disponibles et diffusés ont été les suivants:

Août 1991: Rapport intérimaire n°1 complété par un volume d'annexes.

- Il analyse les 19 rapports antérieurs exécutés par l'ONUDI dans le cadre de son assistance au CPI (ch.1)
- Il pose le problème de la privatisation du CPI (ch.2.1)
- Il rend compte des missions d'organisation engagées au sein du CPI (ch.2.2.à 2.6)
- Il présente le plan de formation et son programme (ch.3 et 4).

Septembre 1991: Il a été diffusé les fiches de présentation des 19 modules retenus.

Novembre 1991: Recommandations concernant la privatisation du Centre de Promotion Industrielle complété d'un volume d'annexes.

- Il analyse l'état actuel du CPI (Ch.1).
- Il analyse le marché du Conseil et des Etudes (ch.2)
- Il donne les options institutionnelles possibles pour la privatisation (ch.3).
- Il présente les options liées à une reprise de l'entreprise par les salariés. (ch.4)
- Il donne la marche à suivre pour la privatisation (ch.5).

Décembre 1991: Recommandations relatives à l'actualisation du document de projet.

Cette note a été établie pour ouvrir les négociations rendues nécessaires par la perspective de privatisation du CPI à très court terme.

Mars 1992: Rapport intérimaire n°2 complété par un volume d'annexes.

- Il fait le point par rapport à la situation constatée en juillet 1991 et aux actions engagées (ch.1 et 2)

-Il précise le plan de formation en cours (ch.3).
-Il rend compte des missions de formations et d'organisation exécutées en Novembre 1991, Janvier 1992 et Février 1992.(ch.4)

-Il présente le programme de formation de Mars à Août 1992(ch.5)

-Il formule des recommandations concernant l'amélioration de l'environnement des entreprises (ch.6 et 7).

Août 1992: Rapport final provisoire complété par 5 volumes d'annexes.

-Dans la première partie, il rend compte des missions de formation et d'organisation exécutées de Mars à Août 1992.

-Dans la deuxième partie, il rend compte de l'ensemble de la mission de Juillet 1991 à Août 1992 (ch.1 et 2) et émet des recommandations quant au développement de la formation-action au Burundi (ch.3 et 4)

Dans la troisième partie, il émet des recommandations quant au développement du secteur privé au Burundi.

Ce rapport est complété de fascicules destinés aux entreprises où nous sommes intervenus de Mars à Août 1992.

- Diagnostic des techniques du comportement à Brarudi.
- Projet de plan de formation à la société CIC.
- Mise en place de tableaux de bord provisoires à la société CIC.
- visite de suivi à la société Lovinco.
- Diagnostic de la société NAB.

Décembre 1992: Rapport final définitif.

Il comprend:

- le présent texte complété par un volume d'annexes.
- un manuel guide pour un cadre de formation du secteur privé.

SYNTHESE

La mission, en réalisant 16 interventions en entreprise et en rassemblant 550 participants dans 30 sessions concernant 16 modules de gestion, a pu prendre conscience du besoin considérable de formation du secteur privé, besoin qui constituera sans contexte la pierre angulaire du développement burundais dans les 5 ans à venir dans le domaine du secteur privé.

Les promoteurs du projet 86/009 avaient à notre avis parfaitement appréhendé le problème en préconisant une formation-action alliant le travail en séminaire, les applications en entreprises et les stages à l'étranger.

Cette formule correspond parfaitement aux besoins des cadres burundais qui ont à découvrir les techniques pratiques et les comportements quotidiens dans une économie de marché.

Malheureusement, les cadres du CPI n'avaient pas été préparés à cette réalité; au moment du déroulement de la mission, il se sont trouvés confrontés à un problème de fonds:

- leur suppression préconisée par la Banque Mondiale,
- le maintien de leur statut voulu par certains cadres,
- leur privatisation souhaitée par d'autres.

La privatisation qui est maintenant acquise a entraîné plus d'un an provoquant une grave démobilisation du personnel.

L'ONUDI et le gouvernement burundais ayant décidé dès Octobre 1991 d'étendre la mission à l'ensemble du secteur privé via le CPI, celle-ci n'a pas eu à souffrir des difficultés internes de l'entreprise et les actions conduites ont dépassé les espérances:

- Trente sessions de formation;
- un taux de participation de 90% en moyenne;
- un taux de satisfaction moyen de 17,9/20;
- un coût à la journée de formation de 73 US dollars par participant;
- 16 interventions pratiques d'organisation en entreprise.

Ces actions et les contacts qui en ont résulté ont permis d'acquérir une connaissance privilégiée du secteur privé et de ses besoins en formation.

Il importerait maintenant d'exploiter cet acquis pour bâtir dans un délai qui ne devrait pas excéder 6 mois si les moyens sont dégagés, un Schéma Directeur de Formation Continue du Secteur Privé s'appuyant:

- sur une identification complémentaire des besoins,
- sur une identification complémentaire des capacités existantes,

et proposant:

- les produits de formation à développer,
- les structures à promouvoir,
- les financements à dégager,
- les priorités à respecter.

Sans attendre, un certain nombre d'actions pourraient être entreprises dans la suite du travail réalisé en 1991-1999, si les moyens sont disponibles.

Elles concernent:

- un début de formation en profondeur pour les chefs d'entreprises, dans le domaine de la Direction des entreprises,
- un début de formation en profondeur pour les cadres dans le domaine commercial et dans celui de la motivation,
- la formation accélérée d'organiseurs-formateurs burundais,
- une formation particulière pour les déflatés du secteur privé,

Ce Schéma de Formation Continue devrait s'intégrer dans une approche globale de développement du secteur privé dans les cinq ans à venir.

En effet, un grand espoir est né à la suite des mesures prises par le gouvernement burundais et qui laissent espérer un décollage de l'économie dans les cinq ans à venir.

Aujourd'hui, le Burundi est parmi la demi-douzaine de pays africains dans lesquels la promotion du secteur privé peut être valablement entreprise.

Certes, il reste encore beaucoup à faire pour que les comportements évoluent et que la nouvelle législation soit entièrement adaptée d'une part, appliquée d'autre part.

Nous avons retenu parmi toutes les actions possibles uniquement celles qui paraissent nécessaires pour accompagner les mesures déjà prises et accélérer le processus de développement.

Les moyens humains et financiers du Burundi sont limités et l'on pourrait penser que la consolidation de ce qui a été entrepris prime le lancement de nouvelles mesures.

Nous pensons néanmoins que quelques actions judicieusement choisies peuvent accélérer de façon déterminante le processus de développement et être entreprises de façon efficace.

a)- Une concertation permanente entre l'Etat, la CCIB et les organisations d'employeurs et de salariés doit être instaurée pour toutes les mesures touchant la vie économique du pays.

b)- Les principes énoncés par le gouvernement doivent devenir une réalité spécialement dans les domaines suivants:

- environnement favorable des entreprises;
- responsabilité réelle du secteur privé dans le développement économique;
- développement du professionnalisme des opérateurs économiques;
- vision globale permanente de l'évolution de l'économie, des outils à privilégier, des priorités à respecter.
- utilisation optimale de toutes les structures déjà existantes.
- prépondérance des actions concrètes sur les analyses de problématique.

c)- Trois outils techniques semblent nécessaires:

- un Schéma Directeur de formation continue du secteur privé qui doit entraîner une mobilisation générale des cadres du pays pour se former et former les autres.

Cette formation pratique et généralisée aux techniques de gestion et à un comportement collant aux lois de l'économie de marché constitue la pierre angulaire du développement dans les cinq années à venir.

- une approche "innovante" pour résoudre le problème du crédit à l'entreprise et sortir de l'impasse actuelle où les uns et les autres campent sur leur position.
- Une surveillance permanente de la qualité de l'environnement en attendant que toutes les couches de la population aient assimilé en profondeur les réformes en cours.

Cette surveillance doit permettre aux plus hautes autorités de redresser les "bavures" inhérentes à une telle évolution mais qui découragent le secteur privé quand il n'y est pas porté remède.

d)- Deux outils financiers semblent nécessaires:

- Un fonds permettant d'aider au reclassement des déflatés qui sont orientés vers le secteur privé; ce fonds serait destiné à des formations de réinsertion et à une aide pour la création d'entreprises par les déflatés.
- un fonds permettant de financer pour sa majeure partie, les actions de formation et d'organisation dont les

entreprises privées burundaises ont le plus urgent besoin.

Les ressources financières devraient être fournies dans un premier temps par l'aide internationale. Ceci serait aisé si les bailleurs de fonds acceptaient de concentrer l'aide au secteur privé dans les pays où cette aide risque d'être utile; il n'y a pas dix pays répondant aux critères d'une telle aide dans toute l'Afrique mais le Burundi fait actuellement partie du lot.

Une telle démarche permettrait de faire décoller rapidement l'économie burundaise et de constituer un pôle de référence dans la zone.

Dans un deuxième temps, les moyens financiers devraient découler d'un réaménagement de recettes fiscales en fonction des nouveaux objectifs du gouvernement.

Les rapports intérimaires établis en cours de mission formulent d'autres recommandations; nous n'avons retenu ici que celles qui nous semblent nécessaires et suffisantes pour compléter à court terme le dispositif institutionnel en cours de mise en place.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

SYNTHESE

TABLE DES MATIERES

1 - RAPPEL DE LA MISSION.

1.1. Les Objectifs.

1.11. Développer le Secteur Privé.

1.12. Augmenter les capacités du CPI.

1.2. Le Déroulement.

1.21. Synthèse.

1.22. La mission de Juillet 1991.

1.23. La mission d'Octobre 1991.

1.24. Les missions de Novembre 1991 et Janvier 1992.

1.25. La mission de Février 1992.

1.26. Les missions de Mars, Mai et Juillet 1992.

1.27. La mission d'Août 1992.

1.28. Le planning de réalisation.

2 - L'EXECUTION DU PLAN DE FORMATION-ACTION.

2.1. Les résultats globaux.

2.11. Les modules.

2.111. Les participants.

2.112. Les cadres du CPI.

2.113. L'assiduité.

- 2.114. Le degré de satisfaction.
- 2.115. L'impression générale.
- 2.12. Les interventions en organisation.

- 2.121. au sein du CPI.
- 2.122. au sein des entreprises.

2.13. Les stages en France.

2.14. Appréciation générale.

2.2. Les modules.

2.21. Les techniques de comportement.

- 2.211. La motivation (module A1)
- 2.212. La qualité (module A2)
- 2.213. Les ressources humaines (module A3)
- 2.214. La communication (module A4)
- 2.215. La maîtrise (module A5)
- 2.216. La productivité (module A6)

2.22. Les techniques de gestion.

- 2.221. Généralités sur l'entreprise (module B1)
- 2.222. L'organisation du travail (module B2)
- 2.223. La gestion comptable (module B3)
- 2.224. La gestion financière (module B4)
- 2.225. La gestion des stocks et
approvisionnements (module B5)
- 2.226. La gestion commerciale (module B6)
- 2.227. L'environnement fiscal (module B7)
- 2.228. La conduite d'une mission d'organisation
(module B8)

2.23. Les techniques du management.

- 2.231. L'informatique pour dirigeant (module C1)
- 2.232. Diagnostic informatique et Schéma
Directeur. (module C2)
- 2.233. L'excellence dans le management (module C3)
- 2.234. L'éthique et le management (module C4)
- 2.235. L'entreprise et son environnement
(module C5)

2.3. Les interventions en entreprise.

2.31. Au sein du CPI.

- 2.311. Etude d'état actuel.
- 2.312. Etude des fonctions.
- 2.313. Etude des rémunérations.
- 2.314. Etude du contrôle de gestion.
- 2.315. Etude de structure.
- 2.316. Etude de la dynamique commerciale.
- 2.317. Etude du plan de formation.

2.32. Au sein des entreprises.

- 2.321. Etablissement BIRANYURANWA.
- 2.322. Société NAB
- 2.323. Société DIMAC
- 2.324. Société LOVINCO
- 2.325. Société BRARUDI
- 2.326. Société CIC
- 2.327. Société SBF
- 2.328. Société SOCABU

2.4. Les stages en France.

2.5. Le manuel guide pour un cadre de formation du secteur privé burundais.

2.6. Le tableau de bord de la mission.

2.7. Conclusion.

3 - RECOMMANDATIONS POUR UN DEVELOPPEMENT INTEGRE DU SECTEUR PRIVE.

3.1. L'objectif.

3.2. Les principes.

- 3.21. Fournir un environnement favorable.
- 3.22. Confier le développement du privé au privé.
- 3.23. Développer le professionnalisme par une formation permanente sur le terrain.
- 3.24. Poursuivre la mise en place d'outils adaptés aux objectifs à court terme du développement.
- 3.25. Concentrer les moyens sur des objectifs jugés prioritaires.
- 3.26. Utiliser tous les moyens existant au besoin en les amendant.
- 3.27. Tolérer des expériences pilotes parallèles plutôt que de multiplier études et problématiques.

3.3. Le schéma proposé.

- 3.31. La commission tripartite de concertation.

3.32. Les partenaires.

3.321. L'Etat.

3.322. La CCIB.

3.323. Les organisations professionnelles.

3.33. Les outils existants.

3.331. à la disposition de l'Etat.

3.332. à la disposition de la CCIB.

3.34. Les outils prioritaires à mettre en place du côté du privé.

3.341. Les outils techniques.

3.3411. La formation permanente

3.3412. Le crédit à l'entreprise

3.3413. La surveillance de l'environnement.

3.342. Les outils financiers.

3.3421. Le fonds de reconversion du secteur privé.

3.3422. Le fonds de formation-organisation.

3.3423. Où trouver l'argent?

3.4. Conclusion: la responsabilité des aides.

TABLEAU 1: Programme J.R.C.I. de Juin 1991 à Novembre 1992

TABLEAU 2: Synthèse des résultats de la mission

TABLEAU 3: Les applications en entreprise

TABLEAU 4: La réalisation des modules

TABLEAU 5: Schéma de déroulements des missions d'organisation au CPI

TABLEAU 6: Schéma de principe pour une approche intégrée du développement du secteur privé

1 - RAPPEL DE LA MISSION.

1.1. Les objectifs

1.11 Développer le secteur privé.

Le développement du secteur privé burundais demeure la finalité même du projet 86/009, projet qui s'inscrit ainsi que le rappelait dans un courrier récent le PNUD, dans la politique d'engagement des Nations Unies en faveur de la promotion du secteur privé qui demeure une priorité.

1.12. Augmenter les capacités du CPI.

L'objectif de formation était parfaitement clair: former des organisateurs d'entreprises capables d'apporter une assistance spécialement dans le domaine de la PME-PMI et micro-entreprise.

La formation était apparue nécessaire en priorité dans trois domaines:

- le comportement,
- la pratique de l'entreprise et de ses techniques de gestion,
- la méthode nécessaire pour conduire des opérations d'organisation au sein des entreprises.

La formation devait porter sur:

-l'acquisition de techniques propres aux cadres du CPI et nécessaires dans l'exercice de leurs fonctions,

-l'acquisition de techniques transférables:

dans le domaine de la production,
dans le domaine de la gestion.

-l'acquisition de techniques pouvant être directement "vendues" sous forme de formation-action en entreprise.
Ce plan de formation s'appuyait sur des méthodes actives:

- la formation-action
- les séminaires de courte durée
- les stages pratiques en entreprise.

1.2. Le déroulement.

1.21. Synthèse.

Lors du démarrage de la mission de Juillet 1991, il est apparu qu'au moment où le PNUD finançait un projet de 2,4 millions de US.Dollars pour soutenir la promotion du secteur privé et le CPI, la Banque Mondiale préconisait dans le même temps la suppression de cet organisme.

Il s'est donc avéré important pour la réussite de la mission, de faire revenir la Banque Mondiale sur sa position; ceci a entraîné un certain nombre de réunions en particulier à Washington, en Décembre 1991, réunions au cours desquelles la Banque a précisé qu'elle ne s'opposerait pas à une privatisation mais qu'il importait en tout état de cause que le CPI ne bénéficie plus d'un statut public, para-public ou para-administratif.

Dans le même temps, l'ONUDI, le Ministère de Tutelle et une partie des cadres du CPI se ralliaient à l'idée d'une privatisation immédiate de la société sans attendre l'échéance de fin 1994, fixée par le document de projet.

Cette privatisation semblait possible et souhaitable pour les raisons suivantes:

-Il était apparu lors de la mission de Juillet 1991 que le CPI disposait d'ores et déjà d'un potentiel humain et technique qui permettait d'envisager cette privatisation, sachant par ailleurs qu'un certain nombre d'agents n'étaient pas partisans, même à terme, d'une privatisation et n'auraient donc pas été plus prêts à cette éventualité en 1994 qu'en 1992.

-L'objectif de 40% du chiffre d'affaires à réaliser en dehors des subventions qui avait été fixé pour 1994 était atteint dès 1991.

Par ailleurs, la politique d'accélération des privatisations voulue par le gouvernement rendait nécessaire la recherche d'opérations-pilotes rapides à mettre en place. Le CPI constituait une opportunité, compte tenu de sa saine gestion et du nombre réduit de ses effectifs; cela aurait dû permettre une privatisation particulièrement rapide.

-Enfin, la privatisation du CPI permettait d'élargir à l'ensemble du secteur privé les moyens du projet, la finalité de celui-ci, comme l'a rappelé le PNUD, étant les PMI considérées comme "bénéficiaires cibles" du projet.

C'est pourquoi, dès Octobre 1991, nous avons reçu instruction du Ministère de Tutelle et de l'ONUDI, d'étendre la mission à l'ensemble du secteur privé via le CPI en y associant la CCIB pour qu'elle puisse servir de relai en cas de privatisation du CPI et dans l'attente d'une re-négociation du document de projet.

1.22. La mission de Juillet 1991.

Le rapport de cette mission figure dans le document "rapport intérimaire n°1" publié en Août 1991 et complété par un document annexe.

Au cours de cette mission, 4 actions ont été conduites:

a/ il a été pris en considération l'ensemble des actions conduites au sein du CPI par l'ONUDI à travers l'analyse de 19

rapports et documents ayant été établis dans les cinq dernières années.

Ceci a permis de situer le CPI par rapport à ce qui avait été prévu pour son évolution.

b/dès Juillet 1991, était posé le problème de l'évolution des structures du CPI dans le cadre d'une privatisation.

A cette occasion il a été répondu aux arguments avancés par la Banque Mondiale qui souhaitait une suppression pure et simple de l'organisme.

c/Un certain nombre d'actions sont apparues nécessaires pour permettre cette privatisation. Elles concernaient différents aspects de l'organisation interne du CPI.

Ceci a permis de déclencher 7 missions d'organisation interne qui devaient permettre:

- d'une part d'amener le CPI rapidement à son statut privé,
- d'autre part, de constituer une occasion privilégiée pour les cadres du CPI de se familiariser avec des missions d'organisation en entreprise en commençant par leur propre société.

d/Il a été enfin établi à l'issue de cette mission, un plan de formation devant permettre tout à la fois de répondre aux besoins des entreprises et à la nécessité d'offrir aux cadres du CPI la possibilité de se rôder à leur futur métier d'organisateur-formateur.

Ce plan de formation comportait 19 modules dont les programmes ont été diffusés au mois de Septembre 1991, et dont la préparation s'est réalisée entre Août 1991 et Novembre 1991, date de démarrage des premières actions de formation-action.

1.23. La mission d'Octobre 91.

Cette mission n'était pas prévue initialement et a été demandée par l'ONUDI pour donner aux cadres du CPI un certain nombre de recommandations concernant leur privatisation.

Elle a donné lieu à l'établissement d'un rapport: "recommandations pour la privatisation du CPI" complété par un document annexe.

Par ailleurs, la privatisation entraînant l'évolution du document de projet, il a été établi une note intitulée "recommandations relatives à l'actualisation du document de projet".

Au cours de cette mission, ont été repris:

- l'état actuel du CPI concernant ses moyens humains et matériels ainsi que les activités constatées et les résultats obtenus avec une analyse succincte de l'évolution de la gestion;

-une approche rapide du marché de l'organisation et du conseil au Burundi, pour voir dans quelle mesure le CPI privatisé pouvait y trouver sa place;

-les options institutionnelles qui se posaient à savoir:

- la suppression du CPI;
- sa transformation en administration personnalisée;
- sa transformation en société privée.

-les options possibles concernant la formule de reprise par les salariés soit dans le cadre d'une société d'économie mixte, soit dans le cadre d'une société de gestion, soit dans le cadre d'un rachat pur et simple de l'entreprise par ses salariés.

A cette occasion avait été abordé le problème particulier de la dimension sociale de l'ajustement structurel appliqué au CPI.

-Enfin, il a été établi un dossier de la reprise de l'entreprise par les salariés, précisant le calendrier et l'organisation de l'équipe de projet, la liquidation de l'actuel CPI, les objectifs globaux d'activité, l'organisation des moyens humains, matériels ainsi que la dynamique commerciale et le budget prévisionnel qui pouvait être établi.

1.24. Les missions de Novembre 1991 et Janvier 1992.

Il s'agissait de missions de réalisation des modules de formation.

La mission de Novembre 1991, a porté sur les modules suivants:

- le module 1: Organisation du travail;
- le module 2: Les ressources humaines;
- le module 3: La qualité.

Le module 4 concernant la motivation, a du être interrompu en raison d'évènements extérieurs au projet.

La mission de Janvier 92 a porté sur les modules suivants:

- le module 5: L'entreprise, généralités sur l'entreprise.
- le module 6: La gestion comptable
- le module 14: La gestion commerciale

1.25. La mission de Février 1992.

Elle a donné lieu à l'établissement d'un document "rapport intérimaire n°2" complété par un document annexe.

Au cours de cette mission, il a été procédé:

- à l'évaluation des résultats acquis à la suite des missions de Juillet, Octobre, Novembre 1991 et Janvier 1992.

-à une actualisation légère du plan de formation qui s'est essentiellement traduite par la suppression de deux modules, le module productivité (module 12) et le module environnement de l'entreprise (module 15) ainsi que par la décision de multiplier les sessions pour les autres modules et d'en reprendre un certain nombre devant le succès remporté par cet enseignement.

-Par ailleurs il été prévu le cadre des missions devant conduire à l'achèvement du programme en Août 1992.

Enfin, deux actions ont été engagées:

-l'une devait conduire à la proposition pour une généralisation de la formation-action traduisant ainsi un souci de poursuite des actions engagées de manière plus globale au niveau du secteur privé,

-l'autre sur les besoins apparus au cours de la mission en particulier concernant l'actualisation du document de projet.

A cette occasion, un certain nombre de recommandations ont été formulées, concernant les besoins du secteur privé pour son développement tant dans le domaine de la formation que dans le domaine institutionnel.

1.26. Les missions de Mars, Mai et Juillet 1992.

Il a été rendu compte de ces missions dans la première partie du rapport final provisoire.

Le travail réalisé a été le suivant:

La mission de Mars 1992 a porté sur les modules suivants:

- module 1: l'organisation du travail;
(reprise d'un module déjà réalisé)
- module 3: la Qualité (reprise d'un module déjà réalisé);
- module 17: la communication.

La mission de Mai 1992 a porté sur les modules suivants:

- le module 6: la gestion comptable (reprise d'un module déjà réalisé);
- le module 11: la gestion des stocks et des approvisionnements;
- module 13: la gestion financière;
- module 14: Gestion Commerciale (reprise d'un module déjà réalisé).

SECTION 2



Légende: J.R.= consultant Jacques RISACHER à Bujumbura
 J.P.L.= consultant Jean Pierre Le Mouton à Bujumbura
 H.G.= consultant Hervé GRIGNON à Bujumbura
 X = remise d'un rapport à Vienne
 ● = séjour de J.RISACHER à Vienne
 Phases de la mission à Bujumbura
 Stages en entreprise en France

N.B.: Les traits rouges correspondent à l'exécution du programme initial

La mission du mois de Juillet 1992 a porté sur les modules suivants:

- module 4: la Motivation, qui était en fait un module nouveau puisqu'il avait dû être interrompu en Novembre 1991;
- module 7: l'Environnement fiscal qui a été co-réalisé avec un animateur local en la personne de M.le Directeur des Impôts;
- module 16: la Maitrise.

1.27. La Mission d'Août 1992.

Initialement, cette mission aurait dû être simplement une mission d'évaluation. Elle a porté en fait sur quatre actions:

a/ une partie enseignement-formation, par la reprise du module sur l'excellence du management(module 10) et la diffusion de deux nouveaux modules, l'un concernant l'éthique et le management(module 19), l'autre, l'informatique pour dirigeant(module 18)

b/ une autre action a consisté à terminer toutes les interventions d'organisation qui avaient été entreprises soit 9 interventions en entreprise indépendamment des sept missions d'organisation initiées au sein même du CPI.

c/ une autre action a consisté à faire l'évaluation initialement prévue, évaluation qui constitue le corps même du présent rapport final:

d/ une dernière action a été menée à la demande l'ONUDI et des interlocuteurs burundais; elle a concerné une réflexion sur ce que pourrait être le cadre d'un plan de formation du secteur privé, cadre qui a donné lieu à un fascicule distinct du présent rapport et a pour titre "manuel guide pour un cadre de formation du secteur privé". Il nous a été demandé également une réflexion sur ce que pourrait être une approche intégrée du développement du secteur privé burundais, réflexion qui constitue la fin du présent rapport.

1.28. Le planning de réalisation

Le lecteur trouvera ci-contre le planning qui avait été établi dans le rapport intérimaire n°1 à la page 70 et qui constituait le calendrier de référence à respecter.

Il a été porté en rouge la réalisation effective des différentes phases, ce qui permet de constater que le calendrier initial a été scrupuleusement respecté sauf en ce qui concerne les stages initialement prévus qui ont été annulés par le PNUD.

**TABLEAU 2: SYNTHESE DES
RESULTATS DE LA MISSION**

TITRE DES MODULES	Animateur	Sessions		Nombre de Participants				taux de presence	taux de satisf. sur 40	Nbre d'appréciations	Nbre de Points totaux	OBSERVATIONS
		date	Nb	total réel	dont CPI	total prévu	dont CPI					
A-Techniques du Comportement												
Module A1 la motivation	Le Mouton	Juil 92	2	25	1	15	5	96	36,1	25	902	
Module A2 la qualité	Le Mouton	Nov 91	1	7	3	15	5	NS	32,3	3	97	
		Mars 92	2	18	1	---		92	38,2	18	687	
Module A3 Les Ressources Humaines	Le Mouton	Nov 91	1	6	3	15	6	NS	32,3	3	97	
Module A4 La communication	Le Mouton	Mars 92	2	25	0	15	8	96	37,2	25	929	
Module A5 La Maitrise	Le Mouton	Juil 92	2	27	0	15	3	94	37,5	25	975	
B-Techniques de Gestion												
Module B1 Generalites sur l'entreprise	Grignon	Janv 92	1	15	4	15	9	94	34,5	15	517	
Module B2 L'organisation du travail	Le Mouton	Nov 91	1	5	3	15	4	NS	29,3	3	88	
		Mars 92	2	23	0	---		91	37,1	21	779	
Module B3 La Gestion Comptable	Grignon	Janv 92	1	22	6	15	4	80	34,7	19	659	
		Mai 92	2	44	0	---		92	35,4	39	1381	
Module B4 La Gestion Financière	Grignon	Mai 92	2	65	1	15	7	97	35,4	56	1982	
Module B5 La Gestion des Stocks et approvis.	Grignon	Mai 92	2	59	2	15	6	86	35,6	57	2028	
Module B6 La Gestion Commerciale	Grignon	Janv 92	1	13	0	15	5	83	34,0	11	374	
		Juin 92	2	55	1	---		92	35,6	47	1673	
Module B7 L'environnement fiscal	DG Impôts Le Mouton	Juil 92	1	22	2	15	6	98	---	---	---	
Module B8 La conduite d'une mission d'organisation	LE MODULE S'EST TRADUIT PAR 16 ACTES EN ENTREPRISE.											
C - Techniques du Management.												
Module C1 L'informatique pour dirigeant	Risacher	Août 92	1	24	0	15	4	92	35,6	17	605	
Module C2 Diagnostic Informatique et Schéma Directeur	Risacher	Févr. 92	1	14	0	15	7	87	34,8	12	418	
Module C3 L'excellence dans le management	Risacher	Févr. 92	1	23	1	15	3	89	36,1	16	578	
		Août 92	1	28	0	---		95	37,2	25	930	
Module C4 L'éthique et le management	Risacher	Août 92	1	27	1	15	5	85	35,4	20	708	
TOTAUX				30	547	29	240	87		458	16407	

2- L'EXECUTION DU PLAN DE FORMATION-ACTION.

2.1. Les résultats globaux.

Les résultats globaux figurent dans le tableau joint.

2.11. Les modules.

2.111. Les participants.

Pour l'ensemble des participants, on a compté 547 inscriptions dont 29 du CPI.

Il avait été prévu initialement 240 inscriptions dont 87 du CPI d'après les intentions de participation évaluées par les cadres du CPI en Juillet 1991.

La participation a donc été plus du double de ce qui était initialement prévu (228%); par contre, le CPI a participé à hauteur du tiers de ce qu'il estimait au départ.

En ce qui concerne les fonctions des participants, compte tenu du large éventail des modules, suivant les modules, il a été constaté la participation aussi bien de directeurs généraux des plus grosses sociétés du Burundi, qu'à l'opposé, de chômeurs en quête d'une formation pour essayer de monter un micro-projet.

Les participants étaient essentiellement du secteur privé. Néanmoins, un certain nombre de fonctionnaires ont souhaité participer à ces modules et ont été, bien sûr, accueillis.

2.112. Les cadres du CPI.

La participation au séminaire des cadres du CPI a été du tiers de ce qui était initialement prévu par les cadres eux-mêmes.

La proportion a été encore plus faible en ce qui concerne les applications concrètes en entreprise.

Un certain nombre de raisons expliquent cette situation; elles sont intéressantes à connaître pour les développements ultérieurs:

1) si certains cadres du CPI ont particulièrement compris la nécessité de ce type de formation-action, ils n'étaient pas tous volontaires pour la suivre.

Nous pensons que l'enseignement à en tirer est le suivant: à l'avenir, il faudra que ce type de formation qui est fondamental, soit réservé à des gens qui soient volontaires et non pas imposé à l'ensemble du personnel d'une entreprise.

2) Cette formation-action constituait un virage à 360° par rapport à ce qui avait été pratiqué avant et qui était beaucoup plus théorique. Il y avait donc une explication importante qui aurait dû être faite pour convaincre les gens avant l'arrivée des consultants.

3) En même temps que démarrait ce programme, se décidait la privatisation de l'entreprise.

Malheureusement, pour des raisons que nous n'avons pas à juger ici, cette privatisation qui aurait dû être menée très rapidement, a trainé pendant plus d'un an avec tout ce que cela a comporté d'incertitudes pour les cadres qui avaient d'autres préoccupations que de se former.

4) Il faut reconnaître que la Direction Générale ne s'est jamais prononcée pour ou contre ni la privatisation, ni la formation-action de son personnel. Or, il est toujours très difficile de mobiliser les cadres d'une entreprise quand la Direction Générale elle-même se veut neutre dans ces domaines.

5) Ceci est un point de vue personnel mais nous estimons que les cadres CPI n'ont pas bénéficié du soutien qu'ils étaient en droit d'attendre, surtout du PNUD, dans la mesure où ils se lancaient dans une reprise de l'entreprise par les salariés.

Il faut reconnaître qu'ils tentent là pratiquement une première en Afrique, mais qu'ils ont dû le faire en se battant seuls au sein de leur propre entreprise vis à vis d'une fraction du personnel qui ne voulait pas d'une privatisation et qui voulait par contre voir perdurer la situation antérieure.

Ils ont dû se battre contre d'autres entreprises privées qui auraient préféré voir la disparition du CPI plutôt que sa privatisation.

Ils ont dû lutter face à une administration plus préoccupée de respecter rigoureusement la législation en place, que d'innover dans une formule qui n'avait jamais été pratiquée jusqu'à présent au Burundi.

2.113.L'assiduité.

L'assiduité des participants a été importante. Elle est donnée dans le tableau de synthèse, et se situe entre 80% et 98% ce qui confirme l'intérêt qui a été porté par les quelques 550 inscrits, à la formation qui leur était donnée.

2.114.Le degré de satisfaction.

Il figure dans le tableau de synthèse; les notes oscillent entre 29,3/40 et 38,2/40. La moyenne des moyennes se situe à 35,8/40, soit de 17,9/20.

Nous avons tenu à ce que la totalité des appréciations qui ont été portées par ceux qui ont bien voulu remplir les

questionnaires, figurent dans le rapport intérimaire 2, au chapitre 4 ainsi que dans le rapport final provisoire en annexe 5.

Sur les 547 participants, 458, soit 84% d'entre eux ont pris la peine de formuler des appréciations écrites.

Nous pensons que ceux qui voudraient plus de détails sur le très grand degré de satisfaction générale peuvent se reporter utilement aux appréciations détaillées que nous avons tenu à reproduire et dont la lecture quelque peu fastidieuse est néanmoins très instructive.

2.115.L'impression générale.

A l'issue de cette formation, il se dégage des points forts et des points faibles.

A notre avis, les points forts sont les suivants:

-1-l'enseignement, en se voulant à l'opposé d'un complément universitaire et en étant résolument pratique dans le quotidien de la vie professionnelle, a prouvé que c'était là ce que souhaitaient effectivement les cadres du secteur privé burundais.

-2-L'initiation au comportement qui était pratiquement une première, semble-t-il, dans ce type de formation au Burundi, s'est avérée excessivement utile et a été très bien perçue par les participants.

-3- grâce à ce programme, plusieurs centaines de cadres et de dirigeants ont pu être sensibilisés à l'importance de la formation dans la réalisation de leur vie professionnelle. Cette formation a permis de faire évoluer une attitude que nous avons rencontrée chez certains dirigeants pour lesquels l'on se forme et l'on apprend à l'école alors qu'en entreprise, on n'est plus là pour être formé.

-4-cette formation et les interventions d'organisation qui l'ont complétée ont permis d'avoir une vision très précise des besoins actuels du secteur privé, besoins qui seront repris dans la suite de ce rapport.

En ce qui concerne les points faibles, ceux qui nous sont apparus sont les suivants:

-1-L'enseignement était beaucoup trop rapide pour qu'il puisse prétendre dépasser le stade d'une sensibilisation des séminaristes.

Il est certain que tous les modules traités en formation et non en sensibilisation devraient s'intégrer dans un cycle de mise à niveau de longue durée.

-2-Ce plan de formation était issu de l'analyse qui avait été faite avec les cadres du CPI correspondant aux besoins du secteur privé mais il ne s'intégrait pas dans un schéma d'ensemble; c'est d'ailleurs pour cela que nous terminons ce rapport par une proposition d'approche intégrée de la formation continue au Burundi, pour le secteur privé; ce travail fait l'objet du manuel guide pour un cadre de formation du secteur privé.

-3-le programme a manqué de moyens matériels; il fallait courir après des salles, perdre un temps précieux pour convaincre le CPI de faire passer les annonces, chercher par soi-même des entreprises pour les applications pratiques...La seule session qui se soit normalement déroulée est celle faite en Février sur l'Excellence, dans un des salons de l'Hotel Source du Nil; pour le reste, on se trouvait dans des salles non climatisées, parfois beaucoup trop exigues, sans matériel didactique adapté.

-4- La non disponibilité des cadres du CPI fût également un point faible; il a été évoqué ci-dessus au § 2.112.

-5-L'hétérogénéité des participants dans une même session rendait l'animation difficile; il eut été indispensable qu'une information complète permette de sélectionner des inscriptions qui auraient dû être ensuite regroupées par niveau.

-6-Enfin, il n'y a pas eu intégration totale comme cela aurait du se faire, entre la formation et les applications en entreprise. Celles-ci auraient dû se faire avec les séminaristes pour illustrer concrètement l'enseignement dispensé, par une application concrète dans chaque entreprise avec un suivi de l'animateur. Enfin, l'intégration n'a pas pu être totale dans la mesure où les stages qui devaient compléter les séminaires et les interventions ont été annulés.

TABLEAU 3: LES APPLICATIONS EN ENTREPRISE.

	Module de référence	Entreprise	Intervention
1	A1 La motivation	C.P.I.	Etude de rémunération
	A2 La Qualité	-	
2	A3 Les ressources humaines	C.P.I.	Etude d'un plan de formation
3		C.I.C.	Projet d'un plan de formation
4	A4 La communication	BRARUDI	Diagnostic léger du comportement
	A5 La maîtrise	-	
	A6 La productivité	-	
	B1 Généralités sur l'entreprise		
5	B2 Organisation du travail	NAB	Diagnostic de l'outil de production
6	B3 La gestion comptable	C.P.I.	Etude d'un contrôle de gestion
7		DIMAC	Mise en place d'un tableau de bord et améliorations comptables
8		C.I.C.	Mise en place du tableau de direction et du tableau de bord de chantier
9	B4 La gestion financière	LOVINCO	Mise en place du suivi de la trésorerie
10	B5 La gestion des stocks et approvisionnements	DIMAC	Diagnostic des magasins et du suivi des commandes
11	B6 La gestion commerciale	C.P.I.	Etude d'une approche commerciale
	B7 L'environnement fiscal	-	
12	B8 Conduite d'une mission d'organisation	C.P.I.	Etude d'un état actuel
	C1 L'informatique pour dirigeant	-	
13	C2 Diagnostic informatique et schéma directeur	S.B.F.	Séminaire interne de sensibilisation au plan informatique
14		SOCABU	idem
15	C3 L'excellence dans le management	C.P.I.	Etude des fonctions de l'entreprise
16	C4 L'éthique et le management	C.P.I.	Etude de structure.

2.12. Les interventions en organisation.

2.121. Au sein du CPI.

Celles-ci sont au nombre de sept et figurent dans le tableau ci-contre, elles sont reprises en détail ci-après au § 2.31.

2.122. Au sein des entreprises.

Il a été réalisé dix interventions dont une a dû être arrêtée. L'ensemble figure également dans le tableau ci-contre et est analysé plus complètement ci-après au § 2.32.

2.13. Les stages en France.

Le principe de voir se révéler au cours des séminaires les cadres burundais qui pouvaient profiter d'une formation en France a été excellent car il est certain que plus que toute autre mode de sélection, le contact d'un animateur pendant une ou plusieurs semaines, si le cadre suit plusieurs stages, était fondamental pour pouvoir sélectionner les "locomotives" capables de pouvoir monter leur projet, ou se perfectionner dans leurs entreprises.

Par ailleurs, le fait que les animateurs soient en contact en France de par leur vie professionnelle avec un grand nombre de PME d'une région française a été excellent puisque directement les animateurs pouvaient choisir parmi les entreprises qu'ils connaissent en France, celle qui correspondait le mieux aux besoins de chaque stagiaire.

Cette approche est donc à privilégier et il est vraiment dommage que, malgré l'accord des entreprises françaises de recevoir gratuitement ces stagiaires, des raisons budgétaires aient empêché le PNUD de financer les voyages et les mois de séjour qui étaient prévus pour ces quinze stagiaires, l'accueil étant assuré gratuitement par les entreprises.

Il est symptomatique que l'un des stagiaires soit venu à ses frais faire son stage et que deux autres se soient annoncés pour le début 1993.

2.14. Appréciation générale.

Nous estimons quant à nous, que cette mission de formation-action en entreprise s'est révélée largement positive au niveau du secteur privé burundais.

Il est très heureux que le gouvernement burundais et l'ONUDI aient, dès le départ, décidé d'élargir la mission à l'ensemble du secteur privé, car il est certain que les mêmes moyens, réservés aux quelques cadres volontaires du CPI, n'auraient pas eu l'efficacité que l'ont était en droit d'attendre d'une telle intervention.

Nous estimons par contre regrettable que les représentants locaux de l'Aide Internationale ne se soient pas penchés sur

les problèmes liés à la privatisation du CPI et n'aient à aucun moment rencontré les consultants de l'ONUDI ce qui a entraîné chez eux une méconnaissance totale du travail réalisé.

**TABLEAU 4 : SYNTHESE DES
RESULTATS DE LA MISSION**

TITRE DES MODULES	ANIMATEUR	CESSION DATE	NB	NBREE DE PARTICIPANTS				TAUX DE PRESENCE	TAUX DE SATISF. SUR 40	NOMBRE D'APPRE- CIATIONS	NOMBRE DE POINTS TOTALS
				TOTAL REEL	DONT CPI	TOTAL PREVU	DONT CPI				
A-Techniques du Comportement.											
A1-La motivation	Le Mouton	7/92	2	25	1	15	5	96	36,1	25	902
A2-La qualité	Le Mouton	11/91	1	7	3	15	5	NS	32,3	3	97
		3/92	2	18	1	--	--	92	38,2	18	687
A3-Les ressources Humaines	Le Mouton	11/91	1	6	3	15	6	NS	32,3	3	97
A4-La communica- tion	Le Mouton	3/92	2	25	0	15	8	96	37,2	25	929
A5-La Maitrise	Le Mouton	7/92	2	27	0	15	3	94	37,5	26	975
B-Techniques de Gestion.											
B1-Généralités sur l'entreprise	Grignon	1/92	1	15	4	15	9	94	34,5	15	517
B2-l'organisation du travail	Le Mouton	11/91	1	5	3	15	4	NS	29,3	3	88
		3/92	2	23	0	--	--	91	37,1	21	779
B3-La gestion comptable	Grignon	1/92	1	22	6	15	4	80	34,7	19	659
		5/92	2	44	0	--	--	92	35,4	39	1381
B4-la Gestion Financière	Grignon	5/92	2	65	1	15	7	97	35,4	56	1982
B5-la gestion des stocks et approvts.	Grignon	5/92	2	59	2	15	6	86	35,6	57	2028
B6-La Gestion commerciale	Grignon	1/92	1	13	0	15	5	83	34,	11	374
		6/92	2	55	1	--	--	92	35,6	47	1673
B7-l'environnement fiscal	Dir.Gén Impôts Le Mouton	7/92	1	22	2	15	6	98	---	--	----
B8-La conduite d'une mission d'organisation	LE MODULE S'EST TRADUIT PAR 16 ACTIONS EN ENTREPRISE.										
C-Techniques du Management.											
C1-L'informatique pour dirigeant	Risacher	8/92	1	24	0	15	4	92	35,6	17	605
C2-Diagnostic informatique et schéma dir.	Risacher	2/92	1	14	0	15	7	87	34,8	12	418
C3-L'excellence dans le management.	Risacher	2/92	1	23	1	15	3	89	36,1	16	578
		8/92	1	28	0	--	--	95	37,2	25	930
C4-l'éthique et le management	Risacher	8/92	1	27	1	15	5	85	35,4	20	708
TOTAUX			30	547	29	240	87			458	16407

2.2. Les modules.

Il avait été au préalable fait un classement des modules en fonction de leur déroulement, c'est à dire de la venue des différents animateurs.

Dans ce rapport final, il a été jugé préférable de reclasser les modules suivant les techniques auxquelles ils se rapportaient.

Nous évoquerons donc successivement les modules se rapportant:

- aux techniques de comportement,
- aux techniques de gestion,
- aux techniques de management.

La synthèse de la réalisation de ces modules, figure dans le tableau ci-contre.

2.21. Les techniques de comportement.

2.211. La motivation (Module A1)

a) Résultat des sessions.

Le module s'est déroulé en Juillet 1992, totalisant deux sessions suivies par 25 participants dont un du CPI.

Le taux de présence a été de 96%, le degré de satisfaction a été de 36,1.

L'intérêt du module a porté sur une sensibilisation indispensable des cadres burundais qui, jusqu'à présent, ont été peu avertis sur l'importance de la motivation dans la marche d'une entreprise.

Il a été réalisé une application pratique qui a porté sur l'étude d'un système de rémunération appliqué au CPI.

b) Objectif

L'objectif est de faire prendre conscience aux participants que l'efficacité et la productivité seront d'autant améliorées si l'ensemble du personnel est motivé.

Pour cela il faut être soi-même motivé et appliquer un certain nombre de principes simples.

c) Public concerné.

- * Tous les cadres et agents de maîtrise d'entreprises.

d) Programme.

chapitre 1: Connaissez-vous vos collègues?

Dans ce chapitre, on observe:

- qui nous sommes,
- ce que sont les autres,
- comment nous vivons ensemble.

L'identification dans le groupe est alors abordée.

chapitre 2: être motivé, c'est quoi? pourquoi?

Dans ce chapitre, nous abordons le problème de se surpasser pour satisfaire ses besoins.

Etude de la hiérarchie des besoins selon Maslow.

Puis, un approfondissement sur des facteurs qui influent sur la motivation au travail selon Herberg.

chapitre 3: comment motiver ?

Dans ce chapitre, on ne propose pas de règles (il n'y en a pas) mais des principes qui incitent et élargissent l'esprit pour donner envie de faire quelque chose ensemble.

chapitre 4: le projet.

Il s'agit avec les participants, de réaliser un projet pour une entreprise, de fixer les bases, les éléments qui devraient permettre aux employés d'être motivés.

chapitre 5: le dynamisme de projet.

Ces deux chapitres sont liés si le précédent s'attache principalement à l'élaboration et en second lieu au perfectionnement du projet par des critiques sur les problèmes quotidiens, la finalité du chapitre 5 est d'aboutir à un projet crédible et positif...

chapitre 6: conclusion.

Pour finir, il s'agit de passer d'un problème individuel à une solution collective, de démontrer l'importance d'une dynamique et d'une confiance aux employés tout en restant pragmatique. L'efficacité de tous dans un projet commun consiste à faire sien les objectifs de l'entreprise et ceux des salariés.

2.212.La qualité (Module A2)

a) Résultat des sessions.

Le module s'est déroulé en Novembre 1991 et Mars 1992, totalisant trois sessions suivies par 25 participants dont 4 du CPI.

Le taux de présence a été de 92% et le degré de satisfaction a été de 32,3 en Novembre et 38,2 en Mars.

L'intérêt du module a porté essentiellement sur une prise de conscience de l'importance des problèmes de qualité dans la production. C'est pourquoi d'ailleurs, lors de l'évaluation de Février, il a été décidé de reprendre ce module, plutôt que de réaliser celui concernant la productivité.

b) Objectif

L'objectif est de faire réaliser que la qualité n'est pas seulement un moyen de contrôle mais un système de gestion des hommes, moteurs de l'innovation.

La qualité, c'est un comportement, un phénomène nouveau qui crée une dynamique d'entreprise.

c) Public concerné.

- Tous dirigeants d'entreprise.
- Cadres.
- Conseils en organisation.

d) Programme.

chapitre 1: vers des nouveaux modèles.

Rapide analyse de l'évolution économique, technologique. Démontrer la nécessité de lancer des défis pour faire face aux mutations.

chapitre 2: la qualité.

On démontre que la qualité est une ambition, une passion. Il faut l'installer comme un spectacle, la mettre en scène. Analyser le produit, l'information et transmettre le tout à l'ensemble de l'entreprise.

chapitre 3: la construction de la qualité.

Il s'agit pour le chef d'entreprise d'analyser son fonctionnement, les aspects positifs et négatifs de ses résultats pour provoquer de nouveaux comportements, établir un projet qualité en liaison avec le projet d'entreprise.

chapitre 4: ce chapitre aborde le problème de la persévérance.

Trois ans pour modifier des comportements, dix ans minimum pour changer les mentalités.

chapitre 5: le client.

Dans ce chapitre nous nous apercevons que le véritable patron de l'entreprise ce n'est pas le propriétaire ni les dirigeants, mais le client.

chapitre 6: la gestion de la qualité.

Quels outils? Enumération des outils "Qualité" sans oublier l'indispensable, le zéro mépris.

2.213. Les ressources humaines.(ModuleA3)

a) Résultat de la session.

Le module s'est déroulé en Novembre 1991, totalisant une session suivie par 6 participants dont 3 du CPI.

Le taux de présence n'avait pas été calculé car il n'y avait pas eu à l'époque de fiche de présence. Le degré de satisfaction qui ne portait que sur 3 participants s'était situé à 32,3/40.

Deux applications pratiques ont été réalisées; la première a porté sur l'établissement du plan de formation du CPI, réalisé en tant que mission d'application.

Une autre application a été réalisée pour établir le plan de formation de l'entreprise CIC.

b) Objectif.

L'objectif du module consiste à définir les besoins de l'entreprise afin d'utiliser au maximum les aptitudes de chacun pour motiver l'ensemble du personnel et d'optimiser les ressources humaines disponibles.

c) Public concerné.

- Responsables d'entreprises
- Cadres
- Conseils en gestion des ressources humaines.

d) Programme.

chapitre 1: qualification et classification des emplois.

Pour ce chapitre, il s'agit plus d'aider l'employeur à définir ses besoins que faire l'inventaire des classifications.

chapitre 2: la fonction du service du personnel.

Ce chapitre comporte à lui seul le contenu du module. Il aborde l'aspect comptable, juridique, socio-psychologique etc...

chapitre 3: domaines d'actions.

Dans ce chapitre, on étudie plus en détail les domaines d'actions suivants:

- l'administration,
- la communication,
- les relations sociales.

2.214. La communication (Module A4)

a) Résultat des sessions.

Le module s'est déroulé en Mars 92, totalisant deux sessions suivies par 25 participants. Le taux de présence a été de 96% et le degré de satisfaction a été de 37,2. L'intérêt du module a porté sur la prise de conscience par les cadres burundais, de l'importance des problèmes de communication dont ils avaient plus ou moins entendu parler, mais qui ne correspondaient absolument pas pour eux, jusque là, à une réalité.

Il a été réalisé une application pratique; elle a porté sur un diagnostic léger de comportement au sein de la société BRARUDI.

b) Objectif.

Le but de ce module est de mettre en évidence l'importance de la circulation de l'information dans l'entreprise. Non seulement la circulation de la communication mais aussi la maîtrise de la communication.

c) Public Concerné.

- * Les dirigeants et cadres d'entreprises.
- * Agents de maîtrise.
- * Conseils.

d) Programme.

chapitre 1: communiquer c'est quoi ?

Il s'agit d'étudier des phénomènes de communication: l'émission des messages, la perception des messages et d'examiner les blocages de la communication.

chapitre 2: la communication externe.

Nous ne ferons que survoler ce chapitre qui n'est pas l'essentiel de notre réflexion, mais il s'agit ici de démontrer que l'entreprise a besoin de se faire connaître. Ce message sera l'image de marque de l'entreprise.

chapitre 3: les obstacles à la communication.

Etude des attitudes ou des états d'esprit, des sens des mots, de l'environnement, de tous les facteurs qui sont des obstacles à la communication.

chapitre 4: la communication avec les autres.

Elle commence par l'écoute. "Ecouter c'est un cadeau que l'on fait".

chapitre 5: savoir parler.

A quel moment? Avec qui? Quoi dire? Comment le dire? C'est à ces questions que le chapitre essaie de répondre.

chapitre 6: savoir écrire.

Il ne s'agit pas d'apprendre à écrire mais d'avoir ensemble une réflexion sur la manière d'écrire pour être compris aisément de tous.

chapitre 7: savoir diriger des réunions.

Le rôle de dirigeant exige de tenir de plus en plus de réunions. Comment les diriger pour être efficace? Voilà ce que nous examinons ensemble.

annexes: le téléphone.

Dans ce chapitre, nous voyons comment être efficace au téléphone, ne pas perdre son temps.

2.215. La Maîtrise (Module A5)

a) Résultat des sessions.

Le module s'est déroulé en Juillet 1992, en deux sessions, suivies par 27 participants. Le taux de présence a été de 94%, le degré de satisfaction a été de 37,5. L'intérêt du module a porté sur la sensibilisation des cadres à l'importance de la maîtrise dans la bonne gestion d'une entreprise.

Jusqu'à présent, ce problème semble avoir été très peu, sinon pas abordé au Burundi où tout le monde s'accorde pourtant à constater la faiblesse de l'encadrement intermédiaire, donc sur la nécessité de former réellement la maîtrise dont on a besoin.

Il n'a pas été réalisé d'application pratique.

b) Objectif.

L'objectif de ce module est de faire réfléchir les participants sur l'importance de plus en plus grande du rôle de l'Agent de Maîtrise, qui, non seulement est l'intermédiaire entre la Direction et les salariés, mais la cheville ouvrière du projet de l'entreprise, en réalisant la synthèse des objectifs de l'entreprise et ceux des salariés.

c) Public concerné.

- Tous les dirigeants d'entreprises, cadres et agents de maîtrise.

d) Programme.

chapitre 1: le métier d'agent de maitrise.

Ce chapitre traite du rôle de l'agent de maitrise. Planifier, Organiser, Coordonner, Diriger, Contrôler.

chapitre 2: être responsable.

Nous y voyons les responsabilités de l'Agent de Maitrise plus encore que les tâches; le profil d'une personne "responsable" est au coeur de ce chapitre.
faut-il être responsable ou être un être responsable?

chapitre 3: les qualités d'un bon agent de maitrise.

Comment les chefs d'entreprise voient l'agent de maitrise.
En 9 points, nous traçons l'Agent de maitrise idéal.

chapitre 4: en accord avec les objectifs.

C'est l'aspect essentiel du rôle de l'Agent de maitrise, qui relève du domaine de l'intelligence car la maitrise est ou doit être la synthèse entre l'objectif de l'entreprise et l'objectif des salariés.

chapitre 5: conclusion.

L'agent de maitrise est un dirigeant à qui on a confié la responsabilité de gérer un atelier ou un service.

Annexe:

Dans une annexe en deux chapitres, nous observons quel doit être le comportement d'un agent de maitrise et quel style d'animation il doit employer.

chapitre a1

Quel comportement préconiser ?

L'agent de maitrise peut être soit tourné vers sa tâche, soit tourné vers ses employés.

chapitre a2

Nous abordons 5 styles de commandements couramment pratiqués dans les entreprises.

2.216. La productivité (Module A6)

a) Résultat des sessions.

Ce module avait été prévu initialement au mois de Juillet 1992 et un programme avait été remis au CPI en Septembre 1991. Lors de l'évaluation de Février, le CPI a jugé opportun de supprimer la productivité, estimant qu'il valait mieux dans un

premier temps, mettre l'accent sur la qualité plutôt que sur la productivité.

2.22. Les techniques de gestion.

2.221. Généralités sur l'entreprise (Module B1)

a) Résultat de la session.

Le module s'est déroulé en Janvier 1992, en une session suivie par 15 participants dont 4 du CPI. Le taux de présence a été de 94%, le degré de satisfaction a été de 34,5%.

L'intérêt du module a porté sur l'éveil indispensable pour de futurs promoteurs des règles élémentaires de gestion. Il a permis en particulier de se rendre compte que, dans beaucoup de cas, il manquait la connaissance des notions les plus simples concernant la création et l'organisation d'une micro-entreprise.

b) Objectif.

Il s'agit de faire acquérir la "notion d'entreprise" et un état d'esprit permettant d'instaurer le dialogue indispensable lors de toute étude critique du fonctionnement ou de la gestion d'une entreprise.

c) Public concerné.

Toute personne susceptible d'être en relation avec des responsables d'entreprises, quelque soit la démarche envisagée.

d) Programme.

chapitre 1: historique, définition.

Rappel sur l'activité humaine en général, son développement et son évolution vers nos sociétés contemporaines.
Donner les définitions permettant de préciser la place et le rôle de l'entreprise dans l'organisation d'une société.

chapitre 2: motivations.

Dans ce chapitre on mènera une réflexion sur les chapitres essentiels suscitant les vocations d'entreprendre.

chapitre 3: projet d'entreprise.

Réflexion sur la manière de réunir les conditions nécessaires à la naissance, le développement et la pérennité d'une entreprise.

chapitre 4: organisation-fonctionnement.

A travers des schémas types d'entreprises, on étudiera le rôle et l'action des différents organes et les modes d'interaction qui font fonctionner cet ensemble en structure d'entreprise.

chapitre 5: gestion.

Ce chapitre ne constitue pas en lui-même une formation à la gestion, mais se borne à une étude descriptive des organes de gestion et à une réflexion sur les moyens à mettre en oeuvre pour "conduire" l'entreprise.

2.222. L'organisation du travail (Module B2)

a) Résultat de la session.

Le module s'est déroulé en Novembre 91 et Mars 92, totalisant 3 Sessions suivies par 28 participants dont 3 du CPI. Le taux de présence a été de 91%, le degré de satisfaction a été de 29,3 en Novembre et de 37,1 en Mars.

L'intérêt du module a porté sur l'acquisition des connaissances de base permettant d'organiser concrètement une unité de production. Là encore on s'est aperçu qu'il s'agissait de notions particulièrement neuves auprès de nos interlocuteurs.

Une application pratique a été réalisée; elle a porté sur le diagnostic d'un atelier de production à la société NAB.

b) Objectif.

Ce module a pour objectif de faire découvrir aux participants les différentes possibilités d'organiser le travail mais aussi de distinguer les différentes tâches à accomplir en fonction des objectifs de l'entreprise.

c) Public concerné.

- Chef d'entreprise.
- Cadres et Maitrises
- Chef de service du personnel.
- Conseils en organisation.

d) Programme.

chapitre 1: s'organiser.

Ce chapitre fait un tour d'horizon des décisions à prendre pour que les opérations de production soient effectuées.

chapitre 2: les modes de production.

C'est la manière dont se déroulent les différentes étapes de la production des produits, les modifications à prévoir selon qu'il s'agit d'une grande série, d'une fabrication continue...

chapitre 3: les principes.

Rapides études des principes énoncés par Taylor, ses réactions, les effets, l'analyse des tâches,...

chapitre 4: les nouvelles formes d'organisation de travail.

- élargissement des tâches,
- enrichissement des tâches,
- le management participatif.

Ce chapitre traite également de "l'entreprise du 3ème type" et aborde les exemples d'organisations diverses.

2.223. La gestion comptable (Module B3)

a) Résultats des sessions.

Le module s'est déroulé en Janvier et Mai 92, totalisant trois sessions suivies par 66 participants dont 6 du CPI. Le taux de présence a été de 80% et 92% et le degré de satisfaction a été de 34,7 en Janvier et 35,4 en Mai 92.

Le nombre particulièrement important de participants montre le besoin ressenti pas tous sur un minimum de connaissances comptables.

Il est étonnant de voir combien la comptabilité est étrangère aux cadres burundais, ce qui explique d'ailleurs la création dans les mesures d'urgence, d'une formation à l'expertise comptable par la Coopération Française.

Même les notions les plus simples sont inconnues des cadres travaillant en entreprise.

Trois applications pratiques ont été réalisées; l'une a porté sur la mise en place d'un contrôle de gestion au sein même du CPI, une autre a porté sur la mise en place d'un tableau de bord de direction dans la société DIMAC; une troisième a porté sur la mise en place d'un tableau de bord de direction et un tableau de bord de chantier dans l'entreprise CIC. Le nombre d'applications pratiques montre aussi que, naturellement, c'est vers cet aspect de la gestion que se portent, en premier lieu, les entreprises.

b) L'objectif.

Ce séminaire aura pour but de donner les bases et de faire acquérir les notions suffisantes afin de prendre la dimension de l'indispensable "outil" qu'est la comptabilité dans la gestion et le contrôle d'une entreprise.

b) Public concerné.

*Toute personne gérant, créant, ou projetant d'exploiter une entreprise commerciale, artisanale ou industrielle.

* Conseils en organisation d'entreprises.

c) Programme.

chapitre 1: chiffre d'affaires et bénéfices.

Dans ce chapitre on rappellera et discutera les notions essentielles qui motivent et régissent l'existence même d'une comptabilité et on sensibilisera aux conditions de la pérennité de l'entreprise.

chapitre 2: bénéfices et rentabilité.

Reprenant un schéma type d'entreprise, on étudiera les différentes phases d'exploitation d'une entreprise et on procédera à l'analyse de chacune d'entre elles afin de vérifier son influence sur le résultat recherché.

chapitre 3: analyser et visualiser.

Etude des flux financiers: on corroborera les constatations faites dans les précédents chapitres.

chapitre 4: les sources d'informations.

Présentation des premiers "outils comptables": leur mise en oeuvre et leur utilisation.

chapitre 5: le compte de résultat.

On procédera à la présentation économique des documents comptables dans le but de familiariser les participants au vocabulaire et à l'interprétation des documents comptables.

chapitre 6: le bilan.

Dans ce chapitre, une première approche des techniques financières sera précédée d'une étude descriptive du bilan, de sa structure et de son interprétation.

chapitre 7: les bilans se suivent et se ressemblent ou non!

-Pourquoi, comment, et surtout comment en parler, comment le discuter face aux spécialistes que sont les financiers et les banquiers, en comprenant un langage trop souvent délibérément obscur.

chapitre 8: les obligations comptables.

Les obligations de l'entreprise face à la législation en matière de comptabilité et de fiscalité.

2.224. La gestion financière (Module B4).

a) Résultat des sessions.

Le module s'est déroulé en Mai 1992, totalisant 2 sessions suivies par 65 participants dont un du CPI. Le degré de présence a été de 97%, le degré de satisfaction a été de 35,4.

L'intérêt du module a porté sur la connaissance minimale que devraient avoir tous les cadres sur la gestion financière de leurs entreprises.

Le nombre de participants qui en fait, est même supérieur à celui de la gestion comptable puisqu'il y a eu moins de sessions, montre que là encore, on a touché l'un des points sensibles sur lesquels les cadres estiment qu'ils ont énormément à apprendre sur le plan pratique. Une application pratique a été réalisée; il s'agit de la mise en place du suivi de la Trésorerie à la société LOVINCO.

b) objectif.

"Savoir pour prévoir", un adage qui s'adapte à tous les aspects de la gestion d'entreprise...

"L'argent, le nerf de la guerre..." une expression populaire qui souligne l'importance de l'aspect financier de toute activité dans nos systèmes économiques.

C'est dans cet esprit, après avoir rappelé ce qui motive l'existence même de l'entreprise, et redéfini ses objectifs que l'on abordera ce module dont le but essentiel sera de sensibiliser à l'importance de mettre en place les "outils" qui permettront de disposer des informations nécessaires pour contrôler, décider, corriger et conduire l'entreprise au plus près de ses objectifs.

c) Public concerné.

- * Responsables d'entreprises ou de services financiers d'entreprises.
- * Créateurs d'entreprises ou promoteurs de projets.
- * Conseils en gestion.
- * Toute personne susceptible d'assister l'entreprise dans sa gestion propre et dans ses relations avec les organismes financiers (banques, bailleurs de fonds)

Les participants seront sélectionnés en fonction de leurs connaissances de base en matière de comptabilité ou devront avoir suivi le module "Gestion Comptable".

d) Programme.

chapitre 1: comptabilite et finances.

Ce chapitre aura pour objet principal de faire comprendre la comptabilité en tant qu'outil d'aide à la décision en démontrant son importance en tant que source d'information indispensable à la gestion des finances de l'entreprise.

chapitre 2: vocabulaire et définitions.

Déoulant du précédent, ce chapitre aura pour objectif de faire acquérir l'esprit technique nécessaire à tout dialogue avec les partenaires financiers de l'entreprise.

Seront à l'ordre du jour:

Actif, passif, bilan, exploitation, financements stables, immobilisations, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie, soldes intermédiaires, comptes de gestion etc...

chapitre 3: gestion a court, moyen et long terme.

On découvrira dans ce chapitre, les moyens simples qui permettront la prise de décision:

- * les tableaux de bord,
- * le plan de financement,
- * les décisions d'investissement,
- * première analyse de bilan et de compte de résultat,
- * les moyens de financement.

chapitre 4: gestion de trésorerie.

Ce chapitre insistera sur la nécessité de contrôler en permanence l'état de la Trésorerie et de prévoir l'incidence de tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise sur ses disponibilités.

- * budget de trésorerie,
- * entrées et sorties,
- * mise en place de tableaux de bord,
- * épargne et placements

chapitre 5: moyens de paiement.

Déoulant du précédent, ce chapitre sensibilisera à l'importance du choix des moyens de paiements, et des options possibles en fonction des décisions prises en matière de gestion financière.

2.225. La gestion des stocks et approvisionnements (Module B 5)

a) Résultat des sessions.

Le module s'est déroulé en Mai 1992, il a porté sur deux sessions suivies par 59 participants dont 2 du CPI.

Le taux de présence a été de 86%, le degré de satisfaction a été de 35,6. L'intérêt du module a porté sur la prise de conscience d'un des éléments fondamentaux de la gestion, surtout dans un pays enclavé comme le Burundi, où les problèmes de stocks et d'approvisionnement prennent une importance particulière. Là encore, le nombre particulièrement élevé de participants montre l'intérêt qu'il a suscité parmi les entreprises. Une application pratique a été réalisée. Elle a porté sur le diagnostic du magasin et le suivi des commandes import à la société DIMAC.

b) Objectif.

Ce séminaire aura pour principal objectif de faire comprendre l'importance de la gestion rationnelle d'un stock, en insistant sur l'incidence qu'il exerce sur l'économie de l'entreprise.

On s'efforcera d'adapter les notions théoriques aux spécificités locales de l'environnement des entreprises.

c) Public concerné.

- * Chefs d'entreprises.
- * Responsables gestionnaires de services confrontés aux problèmes de distribution et d'approvisionnement.

d) Programme.

chapitre 1: Le coût du stock.

Dans ce chapitre, on expliquera l'influence du stock sur l'économie de l'entreprise et on étudiera les grands principes qui mèneront, à travers une meilleure gestion, à la réduction des coûts pour l'entreprise en tenant compte de la position enclavée du Burundi.

chapitre 2: Rotation du stock.

Définition. Pourquoi et comment faire "tourner" un stock.
Service maximum et coût minimum.
Relation entre stock et marge brute.

chapitre 3: Contrôle du stock.

On donnera dans ce chapitre, les notions pratiques permettant le contrôle d'un stock, à partir des méthodes et moyens disponibles dans l'entreprise.

On insistera sur l'importance du contrôle par rapport aux contraintes économiques et commerciales de l'entreprise et sur les aspects légaux et leurs implications comptables (inventaire, valorisation).

chapitre 4: optimiser les stocks.

On étudiera à partir des règles de gestion de base, comment obtenir le meilleur stock (offre et demande) au coût mini.

chapitre 5: contraintes financières de réapprovisionnement.

Ce chapitre apporte en conclusion une réponse à la question "quand et combien" que se pose en permanence le gestionnaire des stocks.

2.226. La gestion commerciale (Module B6)

a) Résultat des sessions.

Le module s'est déroulé en Janvier et Juin 92, suivi par 68 participants dont 1 du CPI. Le taux de présence a été de 83 et 92%, le taux de satisfaction a été de 34 en Janvier et 35,6 en Juin. L'intérêt du module a porté sur une sensibilisation à l'approche commerciale. C'est là où il y a eu le plus de participants, légèrement plus qu'en gestion comptable et l'on s'est effectivement aperçu des progrès considérables qui restaient à faire dans les entreprises burundaises car les problèmes commerciaux ne sont pas du tout maîtrisés; à la base, l'acte de vente n'est même pas connu en tant que tel, dans les entreprises. Une application pratique a été réalisée. Elle a porté sur l'étude d'une dynamique commerciale au sein même du CPI. On verra également que l'intervention prévue au départ pour l'organisation du travail dans un atelier de confection est devenue en fait une approche commerciale du problème de l'entreprise.

b) Objectif.

Sensibiliser les participants au fait que l'entreprise qui "produit bien" doit aussi "produire juste", que sa pérennité dépend de son savoir faire, mais aussi de son savoir vendre, de sa capacité à appréhender un marché, à bien acheter, à analyser, contrôler et prévoir.

c) Public Concerné.

Toute personne qui, de par sa fonction, participe au développement d'une entreprise, à l'analyse de son évolution, à l'amélioration de sa gestion.

d) Programme.

chapitre 1: entreprise et commerce.

Il s'agira, dans ce chapitre, de faire acquérir les notions de base permettant la mise en place des outils de gestion commerciale en vue d'améliorer les performances et la rentabilité de l'entreprise: "savoir pour prévoir", maîtres mots de la gestion appliqués à la politique commerciale de l'entreprise.

On y étudiera les aspects suivants:

- * Analyse des ventes,
- * Budgets d'achats,
- * Politique et fixation des prix,
- * Gestion de stock,
- * Contrôle de rentabilité,
- * Elaboration de tableaux de bord.

chapitre 2: techniques commerciales.

Fondées sur les principes de la communication, on insistera dans ce chapitre sur les attitudes et comportements, conditions essentielles de la promotion de l'entreprise.

Une découverte des techniques simples de marketing, de gestion des forces de vente, renforcée des premières notions de techniques de vente, sensibilisera l'auditoire à la nécessité d'imprimer dans l'entreprise, une véritable "dynamique" commerciale.

2.227. L'environnement fiscal (Module B7)

a) Résultat de la session.

Le module s'est déroulé en Juillet 1992, en une session suivie par 22 participants dont 2 du CPI.

Le taux de présence a été de 98%. Il n'a pas été demandé de degré de satisfaction aux participants puisque l'animation a été faite conjointement par l'un de nos animateurs, et avec le concours du Directeur des Impôts.

Cette formule a été intéressante car elle nous a permis de tester l'intérêt qu'il y avait à mobiliser les compétences locales pour procéder à ce type de formation. L'expérience s'est révélée particulièrement positive.

L'intérêt du module a porté sur une sensibilisation aux problèmes fiscaux et l'on a pu constater qu'il s'agissait là d'un point particulièrement important et mal maîtrisé dans les entreprises.

Il n'a pas été réalisé d'application pratique.

b) Objectif.

Beaucoup de dirigeants de PME et même d'entreprises moyennes se sentent démunis face à une administration fiscale qu'ils perçoivent comme hostile; il faut reconnaître que dans de nombreux pays africains, cette perception est malheureusement justifiée.

Ce module a pour objectif de démystifier les procédures fiscales et d'amorcer un dialogue avec l'administration; c'est pourquoi il a été établi en étroite collaboration avec M.le Directeur des Impôts du Burundi.

c) Public concerné.

- * Tous les dirigeants de PME.
- * Tous les cadres désirant acquérir un minimum de connaissances concernant les procédures fiscales au Burundi.

d) Programme.

chapitre 1 - l'intérêt du choix de la forme juridique.

Dans ce chapitre, sont évoquées les différentes formes juridiques possibles au Burundi et analysés les avantages et inconvénients de chacune.

chapitre 2 - quelles sont vos obligations fiscales lors du démarrage ?

Dans ce chapitre, sont répertoriés les impôts qui peuvent être dus lors des opérations de démarrage ou d'extension de la société.

chapitre 3 - quelles sont les obligations fiscales liées à l'utilisation des biens acquis?

Dans ce chapitre, sont évoqués les différents droits à acquitter en cours d'usage pour l'utilisation des biens appartenant à l'exploitation.

chapitre 4 - quelles sont les obligations fiscales liées à l'activité en cours d'année.

Dans ce chapitre sont analysées les deux taxes liées à l'exploitation:

- la taxe sur les transactions,
- l'impôt professionnel sur les rémunérations.

chapitre 5 - impôts sur le revenu.

Dans ce chapitre sont analysés les deux impôts liés aux revenus réalisés:

- l'impôt sur le revenu professionnel,
- l'impôt sur le revenu locatif.

chapitre 6 - procédure de contrôle fiscal.

Dans ce chapitre est expliqué la procédure qui peut être déclenchée pour l'administration fiscale pour vérifier les déclarations d'un contribuable.

chapitre 7 - les droits du contribuable.

Dans ce chapitre est repris l'information diffusée par le Département des impôts auprès du contribuable.

chapitre 8 - la zone franche.

Dans ce chapitre sont repris les textes législatifs qui n'ont pas été exposés lors du séminaire d'août 1992 mais ont été approuvés juste après lors du Conseil des Ministres du Jeudi 13 août 1992.

2.228. La conduite d'une mission d'organisation. (Module B8)

En fait, la conduite d'une mission d'organisation s'est faite par toutes les interventions qui ont eu lieu sur le terrain et dont il est rendu compte, ci-après, au §2.3.

2.23. Les techniques de management.

2.231. L'informatique pour dirigeant (Module C1)

a) Résultat de la session.

Le module s'est déroulé en août 1992, en une session suivie par 24 participants.
Le taux de présence a été de 92%, le taux de satisfaction a été de 35,6.

L'intérêt du module a porté sur la sensibilisation des cadres et sur le minimum de connaissances à acquérir pour pouvoir dialoguer avec des informaticiens soit de l'entreprise, soit de l'extérieur.

Actuellement, le développement du Burundi s'est traduit par l'arrivée de nombreux marchands de matériels, face auxquels les entreprises n'ont pas le minimum de connaissances permettant de dialoguer d'une manière constructive.

Il n'a pas été réalisé d'application pratique.

b) Objectif.

Vous êtes dirigeant d'une PME-PMI et vous savez mieux que quiconque que face à l'arrivée de la micro informatique, vous avez à résoudre les mêmes problèmes informatiques que les grandes entreprises, voici un quart de siècle; la seule

différence vient de ce que vous n'avez pas les mêmes moyens financiers.

c) public concerné.

- * tous les dirigeants d'entreprises et cadres dirigeants,
- * tous les conseils en organisation.

d) programme.

La session couvrira les quatre grands chapitres ci-après en accordant une importance toute particulière au troisième.

Pour chaque chapitre, il sera posé des questions auxquelles les participants auront à répondre; les réponses seront ensuite comparées à des réponses types.

La synthèse sera ensuite dégagée par l'animateur.

chapitre 1 - jusqu'à quel point un chef de PME doit-il s'intéresser à l'informatique et comment?

L'animation se fera à partir de 21 questions que se posent en général les dirigeants de PME face à un problème informatique.

chapitre 2 - le minimum de technique informatique à connaître lorsque l'on est chef d'entreprise.

L'animation se fera à partir de 20 questions que se posent en général les dirigeants de PME face à un problème informatique.

chapitre 3 - comment construit-on et reconstruit-on l'informatique dans une entreprise?

L'animation se fera à partir de 23 questions que se posent en général les dirigeants de PME face à un problème informatique.

chapitre 4 - comment intégrer des informaticiens dans l'entreprise? en quoi faut-il les encadrer différemment? comment dialoguer avec les fournisseurs, conseils et spécialistes en informatique?

L'animation se fera à partir de 25 questions que se posent en général les dirigeants de PME face à un problème informatique.

2.232. Diagnostic informatique et Schéma Directeur (Module C2)

a) Résultat de la session.

Le module s'est déroulé en Février 1992, totalisant 14 participants. Le taux de présence a été de 87%. Le taux de satisfaction a été de 34,8.

L'intérêt du module a porté sur la sensibilisation des cadres vis à vis de la mise en place de l'informatique dans l'entreprise. Ils ont pu prendre conscience de la nécessité d'accompagner toute implantation informatique d'une analyse précise de toutes les fonctions et de toutes les procédures de l'entreprise et de leur évolution.

Deux applications pratiques ont été réalisées sous forme de séminaires intra-entreprise auprès de deux sociétés en cours d'informatisation. Il s'agit de la S.B.F. et de la SOCABU.

b) Objectif.

Donner aux participants une méthodologie leur permettant de réaliser:

- Le diagnostic de la fonction informatique,
- Le pilotage d'un schéma directeur; la méthode retenue est celle de RACINES.

c) Public concerné.

- * tous les dirigeants d'entreprises et cadres dirigeants,
- * tous les conseils en organisation,
- * tous les responsables de service informatique.

d) Programme.

chapitre 1: l'approche schéma directeur.

Ce chapitre explique les principes de l'utilité d'une approche "Schéma Directeur" pour résoudre l'implantation ou l'évolution de l'informatique dans une société.

chapitre 2: la méthode "RACINES".

Dans ce chapitre, les participants étudieront l'une des méthodes suivies pour réaliser un schéma directeur et les cinq étapes qui la composent.

Elle constitue l'approche la plus aisée pour des non informaticiens.

chapitre 3: les étapes de "RACINES".

Ce chapitre mettra en lumière les conditions humaines et organisationnelles de réalisation des cinq étapes:

- préparation et lancement,
- analyse de l'existant et bilan des besoins,
- construction des scénarios,
- choix du scénario,
- mise en oeuvre et suivi.

chapitre 4: diagnostic et schéma directeur:
un cas réel.

Le consultant exposera un cas réel de diagnostic et de schéma directeur traité par la méthode "RACINES".

La partie diagnostic permettra d'apporter une réponse aux questions souvent posées:

- qu'est-ce qu'un diagnostic de la fonction informatique?
- que faut-il en attendre? Que ne peut-on pas en attendre?
- comment le conduire?

La partie schéma directeur illustrera à partir d'un cas réel les chapitres 2 et 3.

chapitre 5: les lois de golub.

Ce chapitre exposera sous forme imagée les pièges à éviter dans la réalisation d'un schéma directeur.

2.233. L'excellence dans le management (Module C3)

a) Résultat de la session.

Le module s'est déroulé en Février et Août 92 en une session suivie par 51 participants dont un du CPI.

Le taux de présence a été de 89 et 95%, le degré de satisfaction a été de 36,1 en Février et 37,2 en Août. L'intérêt du module a porté sur la prise de conscience par des cadres et cadres dirigeants de l'importance des principes de l'excellence dans la conduite des entreprises. Il s'agissait de notions particulièrement neuves au Burundi et dont nos interlocuteurs ont tout de suite compris le poids.

Une application pratique a été réalisée; elle a porté d'une part sur les études de fonctions au sein du CPI, d'autre part sur la conduite d'une étude de structures également au sein du CPI.

b) Objectif.

L'objectif est de faire prendre conscience aux participants qu'un certain nombre de principes simples, s'ils sont rigoureusement appliqués par l'ensemble du personnel d'une entreprise, permettent de réaliser d'excellentes performances en entreprise; à l'issue de la session, les participants doivent être capables d'appliquer concrètement certaines mesures dans leurs entreprises.

c) Public concerné.

- * tous les dirigeants d'entreprises, et cadres dirigeants,
- * tous les conseils en organisation.

d) Programme.

chapitre 1: qu'est-ce qui caractérise les entreprises performantes ?

Dans ce chapitre, les participants s'efforceront d'appréhender les facteurs communs que l'on rencontre dans les entreprises les plus performantes.

chapitre 2: créer en permanence.

Pour ce chapitre et les chapitres suivants en partant d'exemples concrets donnés par les participants, ceux-ci s'efforceront de déterminer des actions ponctuelles allant dans le sens de l'objectif présenté qu'ils s'efforceront ensuite de réaliser.

Ce chapitre mettra en exergue la nécessité d'une créativité permanente qui s'avère, dans les entreprises comme dans les civilisations, source de progrès.

chapitre 3: sur le plan interne, donner la priorité au collaborateur.

C'est l'intelligence des hommes qui constitue le véritable potentiel d'une entreprise; le reste pour important qu'il soit ne constitue que des moyens.

chapitre 4: sur le plan externe, donner la priorité au client.

L'entreprise ne vit que dans la mesure où elle satisfait des clients qui la paient; comment satisfaire au mieux ses clients?

chapitre 5: pratiquer le principe de subsidiarité.

Une organisation ne fonctionne que dans la mesure où chaque responsable réalise ce qui est de son niveau, ceci entraîne des conséquences importantes en matière de délégation, d'information et de formation.

chapitre 6: préserver des valeurs d'entreprise.

La perte des valeurs dans une entreprise comme dans une civilisation entraîne sa disparition inéluctable et rapide.

Comment choisir et faire partager quelques valeurs qui seront à la base d'une véritable culture d'entreprise?

chapitre 7: alors que faire ?

Dans ce chapitre les participants détermineront avec l'animateur une approche leur permettant concrètement de faire passer dans la vie de leur entreprise certains des principes analysés durant le séminaire.

2.234. L'éthique et le management (Module C4)

a) Résultat de la session.

Le module s'est déroulé en Août 1992 en une session suivie par 27 participants dont un du CPI. Le taux de présence a été de 85%, le taux de satisfaction a été de 35,4.

L'intérêt du module a porté sur une approche tout à fait nouvelle concernant les problèmes éthiques dans la direction des entreprises, problèmes qui, à notre connaissance, n'avaient jamais été abordés dans le pays.

Compte tenu de la libéralisation de l'économie, il revêt une importance particulière car l'on sait combien de pays africains, après avoir choisi l'option dite libérale, se sont enfoncés dans une corruption qui a annulé tout le développement qui avait été amorcé.

Il n'a pas été réalisé d'application pratique.

De plus en plus de décideurs s'inquiètent d'une dérive de l'éthique dans la vie économique.

Les anglo-saxons développent la recherche d'un comportement éthique tout comme certains pays européens.

Le sujet préoccupe, mais les réponses concrètes sont encore embryonnaires et limitées à un cercle restreint d'entreprises.

Le programme du module a pour objectif d'accélérer le processus de développement d'une politique éthique dans les entreprises. Le postulat suivant lequel l'éthique est un investissement rentable à long terme correspond selon nous à une réalité.

La généralisation de la corruption dans la plupart des pays africains rend particulièrement urgent le développement d'un souci éthique dans le secteur privé des pays qui ont pris conscience de l'impossibilité de concevoir une croissance économique si les phénomènes de corruption ne sont pas maîtrisés.

b) public concerné.

- * tous les dirigeants d'entreprise et cadres dirigeants,
- * tous les conseils en organisation.

3 - programme.

chapitre 1 - historique

Ce chapitre permet de situer l'évolution de l'éthique depuis les principes du décalogue jusqu'à l'application de l'économie sociale de marché en Allemagne de l'Est.

chapitre 2 - la dérive de la qualité du comportement

Cette dérive sera analysée sur un pays européen (la France) avec trois approches complémentaires:

- dérive dans le domaine des affaires privées,
- dérive dans le domaine des affaires publiques,
- dérive dans l'application des notions philosophiques de la morale et de la démocratie.

chapitre 3 - l'éthique dans le monde

Aperçu sur la politique du comportement telle que l'on peut la percevoir dans un certain nombre de pays:

- Etats-Unis
- Allemagne
- Japon
- Italie.

chapitre 4 - la vision négative de l'éthique.

Dans ce chapitre, seront exposées les thèses qui s'opposent pour diverses raisons à l'introduction de l'éthique dans l'entreprise.

chapitre 5 - la vision positive de l'éthique

Dans ce chapitre seront exposées les thèses qui militent pour la prise en compte de la dimension éthique dans la vie professionnelle.

chapitre 6 - les codes de comportement

Il sera exposé ce que l'on trouve dans ce type de code en prenant des exemples dans trois pays:

- Etats-Unis
- Japon
- France.

A cette occasion seront développés les arguments pour et contre l'instauration de tels codes dans les entreprises.

chapitre 7 - que peut-on faire ?

Dans ce chapitre seront exposées des mesures qui sont parfois mises en place dans les entreprises pour promouvoir la qualité du comportement.

Un questionnaire rempli par les participants permettra à chacun de se prononcer.

cas concrets

Au cours des séances, 3 cas concrets seront abordés:

-Le premier concerne la décision de choix d'un investissement à réaliser soit au Burundi, soit dans le Sud-Est asiatique, soit en Europe.

-Le second concerne la décision d'implantation d'une unité industrielle polluante à Bujumbura.

-Le troisième concerne la décision de maintien des activités des filiales en Afrique d'un groupe international du fait de la corruption grandissante dans la plupart des pays où il est implanté.

2.235. L'entreprise et son environnement. (Module C5)

Ce module avait été prévu lors de la première phase de la mission en Juillet 1991 et son programme avait été donné en Septembre de la même année.

Lors de l'évaluation de Février 1992, les cadres du CPI ont jugé plus opportun de refaire l'excellence dans le management, estimant que l'évolution de l'environnement n'était pas encore achevée au Burundi et que ce module aurait sa place ultérieurement.

2.3. Les interventions en entreprises.

2.31. Au sein du CPI.

La réalisation de ces missions d'organisation au sein du CPI avaient un double objectif:

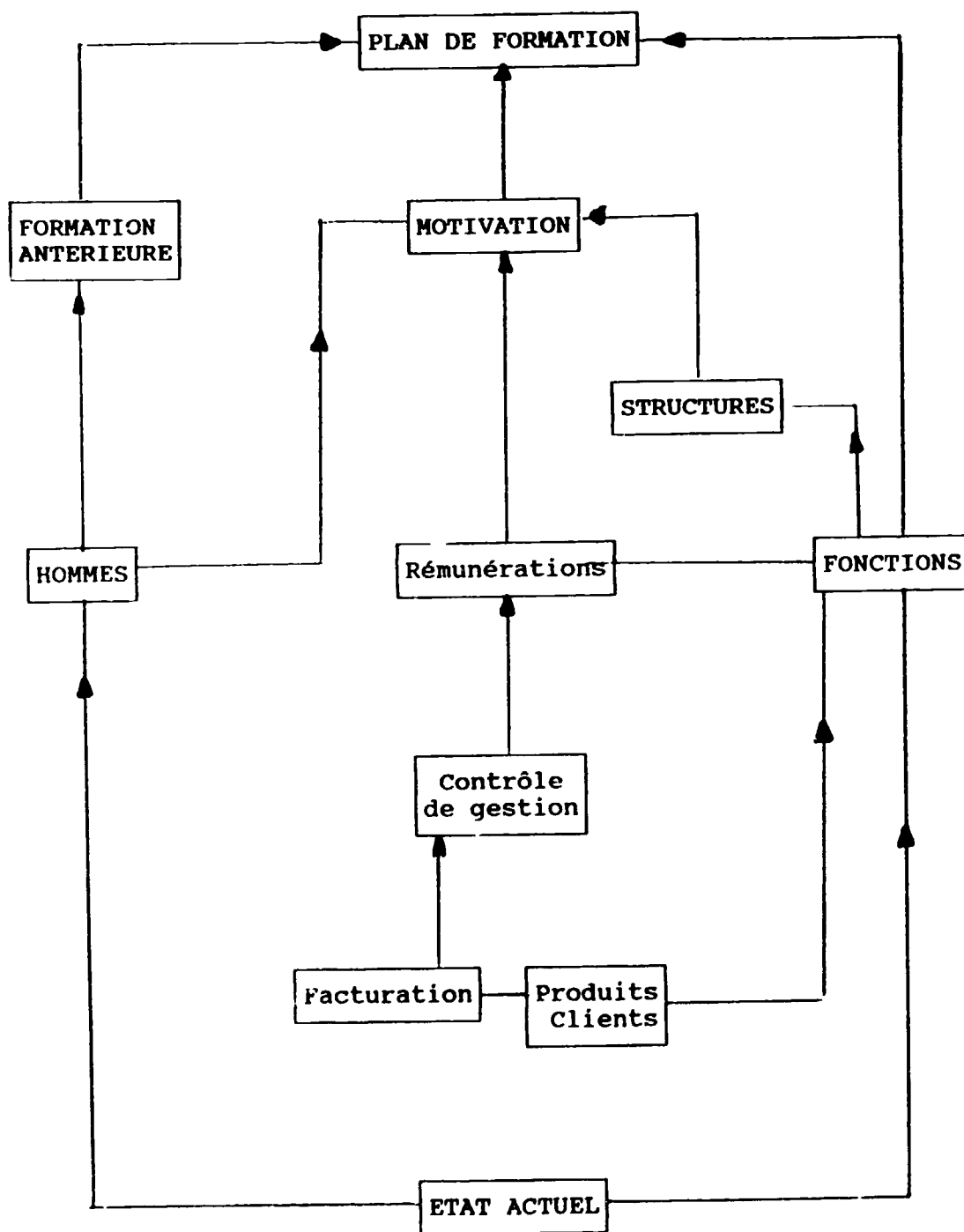
-d'une part, permettre les améliorations de fonctionnement indispensables pour motiver le personnel, préparer la privatisation et permettre dans des conditions satisfaisantes le déroulement du plan de formation du CPI,

-d'autre part, faire travailler les cadres du CPI dans leur propre entreprise, de manière à ce qu'ils puissent concrètement se préparer par des actions d'organisation interne, à faire des missions d'organisation dans d'autres entreprises.

Cette mission d'organisation avait été justifiée par un schéma établi le 6 Juillet 1991 et publié à la page 12 du Rapport intérimaire n°1, que nous reprenons ci-contre.

En effet, la finalité de notre intervention était d'établir un plan de formation, ce qui constituait déjà en soi une première mission d'organisation: "comment fait-on ce type de plan?". D'ailleurs, cette mission a permis en Août 1992 de disposer du cadre pour réaliser un plan de formation dans une entreprise

**TABEAU 5: SCHEMA DE
DEROULEMENT
DES MISSIONS D'ORGANISATION AU
C.P.I.**



extérieure. Ce plan de formation devait s'appuyer sur une connaissance parfaite des fonctions de l'entreprise. Comme il n'y avait jamais eu d'étude véritable des fonctions au sein du CPI, on a donc mené une deuxième mission d'organisation qui a été "l'étude des fonctions d'une entreprise". Ces fonctions devaient partir d'un état actuel, ce qui a permis de réaliser une troisième mission d'organisation, "comment faire un état actuel".

Le plan de formation supposait également une motivation du personnel; cette motivation était liée d'une part à des structures claires. Comme celle du CPI, avait besoin d'une clarification, nous en avons profité pour faire une quatrième mission d'organisation interne qui est une "étude de structure".

La motivation suppose aussi des rémunérations attractives; ce n'était pas le cas au CPI; nous avons donc réalisé une sixième mission d'organisation interne sous forme d'une "étude de rémunération".

Enfin, les études de rémunération doivent reposer sur un suivi exact de la rentabilité de l'entreprise, qui suppose un contrôle de gestion efficace; ce fût la septième mission d'organisation, à savoir la mise en place d'un "contrôle de gestion" interne au CPI.

2.311. Etude d'état actuel.

L'étude d'état actuel a porté essentiellement sur l'analyse méthodique de 19 documents relatifs au CPI et datant des six dernières années. Ce travail, comme toutes les missions internes au CPI a donné lieu à chaque fois, à une note et une fiche méthodologique; elles figurent en annexe 2 du rapport intérimaire n°1.

L'objectif était donc de comprendre l'évolution antérieure du CPI et les problèmes qui s'y posaient de manière à pouvoir proposer le plan de formation le mieux adapté; cette action permettait en plus de familiariser les cadres du CPI avec la manière dont s'établit un état actuel lorsque l'on intervient en entreprise, cette phase étant en général la première de toute mission d'organisation.

2.312. Etude des fonctions.

Cette étude des fonctions a été conduite d'une manière plus poussée qu'on ne le fait généralement pour un plan de formation, de manière à pouvoir donner une méthodologie complète aux cadres du CPI. On notera par exemple que l'étude similaire faite au sein de la CIC a été beaucoup plus rapide, il s'agissait de donner une méthodologie aux cadres du CPI; la mission d'organisation a été décrite au § 2.2. du rapport intérimaire n°1 et les fiches méthodologiques figurent à l'annexe 3 du même rapport.

2.313. Etude des rémunérations.

L'étude des rémunérations a été conduite intégralement au sein du CPI également d'une manière complète pour leur permettre de disposer d'un outil immédiatement transposable dans des études similaires en entreprise.

Le travail réalisé en organisation figure au § 2.3. et la fiche méthodologique figure à l'annexe 4 du même rapport interimaire n°1.

2.314. Etude du contrôle de gestion.

Il s'est agi de mettre en place une saisie des données de gestion permettant de déboucher sur un tableau de bord de l'entreprise et également de définir un certain nombre de critères justifiant l'attribution des primes qui avaient été en son temps, proposées au Conseil d'Administration et jamais mises en place.

Là aussi, la mission a été conduite pour permettre au CPI de disposer d'un cadre immédiatement transposable dans d'autres entreprises.

La mission a été décrite au § 2.4 du rapport interimaire n°1 et la fiche méthodologique figure à l'annexe 5 du même rapport.

2.315. Etude de structure.

Il s'est agi, là encore, dans la perspective de la privatisation, de repenser les structures du CPI pour les faire évoluer d'une organisation para-statale à une organisation privée.

Là aussi, la mission a été conduite pour servir de modèle transposable dans d'autres entreprises; la mission a été décrite au § 2.5. du rapport interimaire n°1 et la fiche méthodologique figure à l'annexe 6 du même rapport.

2.316. Etude de la dynamique commerciale.

Cette mission d'organisation a été conduite de manière à pouvoir préparer le CPI à aborder le marché compétitif d'une entreprise privée dans le domaine des études, du conseil et de la formation.

La mission d'organisation telle que conduite, a été décrite au § 2.6. du rapport interimaire n°1 et la fiche méthodologique figure à l'annexe 7 du même rapport.

2.317. Etude d'un plan de formation.

Cette étude de cas constituait la mission même du mois de Juillet 1991. Elle a été faite sous une approche méthodologique permettant aux cadres du CPI de disposer d'un modèle pour leurs futures missions d'organisation.

L'application a été décrite au § 3 du rapport intérimaire n°1 et la fiche méthodologique figure à l'annexe 8 dudit rapport.

C'est d'ailleurs ce cadre qui a servi au mois d'août 1992, pour établir à titre expérimental, le plan de formation de l'entreprise CIC.

2.32. Au sein des entreprises.

Nous sommes intervenus au sein de 8 entreprises.

L'une de nos missions a été interrompue, les conditions n'étant pas remplies pour pouvoir être efficace. Par contre, dans deux entreprises, nous avons fait deux missions distinctes, ce qui au total, représente 9 interventions en entreprise.

Chacune de ces interventions a donné lieu à un compte rendu, voire à un rapport, destiné à l'entreprise.

A la demande de certaines d'entre elles, et compte tenu des informations confidentielles sur leur gestion qui se trouvent dans ces rapports, il a été décidé de ne pas les inclure dans le présent rapport final.

Elles sont néanmoins disponibles dans les entreprises; leur liste figure dans l'introduction au présent rapport; les rapports provisoires des sociétés DIMAC et LOVINCO figurent en annexe 9 et 10 du rapport intérimaire n°II.

2.321. Etablissement BIRANYURANWA.

Il s'agit d'une petite entreprise d'import-export qui cherchait sa voie et dont le dirigeant nous a demandé de l'aider au niveau du diagnostic et de la stratégie de sa société.

En fait, il s'est avéré qu'il s'agissait du cas typique d'une firme dont le promoteur n'était pas lui-même fixé sur l'activité qu'il voulait mener et la manière dont il allait s'y prendre.

Dans ces conditions, nous n'avons pu que l'inciter à bâtir lui-même son projet avant qu'une aide puisse lui être apportée. Pour l'instant, toute intervention serait sans lendemain, dans la mesure où nous avons constaté qu'il n'y avait aucun projet précis.

2.322. Société NAB.

Il s'agit d'une affaire de confection qui emploie entre 60 et 100 salariés. Elle dispose de 70 machines de confection et de 7 machines automatiques pour la fabrication de chaussettes.

A l'origine, la mission devait être une application de l'organisation du travail dans les ateliers. En fait, on s'est aperçu qu'avant d'organiser les ateliers, il était

indispensable de leur trouver d'abord du travail dans la mesure où l'entreprise a une activité soutenue pendant quelques mois dans le cadre d'un marché annuel pour les forces armées et la fourniture d'uniformes, mais que le reste du temps, elle était pratiquement en chômage technique.

Donc, en fait la mission a évolué vers l'étude avec l'entreprise, d'une stratégie commerciale, fondée sur la nouvelle législation de la zone franche, qui est en train de sortir.

2.323. Société DIMAC.

La société DIMAC est une société d'importation de matériaux spécifiques pour la construction, en l'occurrence les éléments de toiture et les tubes et raccords PVC.

Nous y avons effectué deux missions. La première a consisté à faire un diagnostic des magasins et de la procédure d'approvisionnement import de manière à proposer un certain nombre d'améliorations. La deuxième a consisté à apporter quelques améliorations dans les procédures comptables, et à établir un projet de tableau de bord pour la Direction Générale.

Cette mission s'est déroulée au mois de Février 1992. La mise en place a été faite par l'entreprise; au cours du mois d'Août 1992, nous avons fait une visite de contrôle pour voir les points qui avaient été suivis et ceux qui restaient encore à exécuter.

2.324. Société LOVINCO

Il s'agit d'une fabrique de couvertures et le problème qui nous a été posé est celui de mettre en place un système de suivi de la trésorerie. Le projet a été bâti au mois de février 1992, a été mis en place par l'entreprise avec le concours du CPI et en Août, nous avons fait une visite de mise au point pour constater la mise en place effective de ce suivi de trésorerie et voir à stabiliser la procédure en lui apportant quelques améliorations suite à sa mise en place.

2.325. Société BRARUDI.

Il s'agit de la brasserie de Bujumbura.

Le problème posé a été celui de faire un diagnostic léger pour juger de la motivation et de la communication au sein de l'entreprise. Ce diagnostic s'est fondé sur une trentaine d'entretiens et a donné lieu à un certain nombre de recommandations simples, pouvant être mises en place par la société elle-même.

2.326. Société CIC.

Il s'agit d'une société de constructions immobilières qui dispose d'environ 35 permanents et qui, suivant les chantiers, emploie entre 130 et 600 agents temporaires.

Nous y avons fait deux interventions: la première a consisté à réaliser un plan de formation qui est en cours actuellement de présentation à la Direction Générale. La deuxième mission a consisté, à partir des éléments manuels disponibles, à établir un minimum de suivi de la gestion, par deux tableaux de bord:

-l'un destiné à la Direction Générale,
-l'autre destiné au suivi du gros chantier qu'ils exécutent actuellement et qui représente un marché très important de 750 millions de FBU.

2.327. Société SBF.

Il s'agit d'un organisme financier, la "Société burundaise de financement". A la demande de son président, il s'est agi de faire, sous forme de formation interne, un séminaire de sensibilisation découlant de celui qui avait été fait au mois de février sur le Schéma Directeur, de manière à sensibiliser le personnel à la mission qu'il doit recevoir incessamment, pour mettre en place chez eux, une informatique plus adaptée à leurs besoins.

2.328. Société SOCABU.

Il s'agit d'une grosse société d'assurances de la place qui nous a demandé une mission identique à celle qui a été exécutée auprès de SBF.

Il s'agissait donc d'une sensibilisation des cadres au moment où la société s'engage dans la mise en place de son informatique et établit par elle-même son schéma directeur.

2.4. Les stages en France.

Ceux-ci ont été annulés par le PNUD et il n'est pas possible d'en rendre compte; rappelons néanmoins que les 15 stagiaires avaient été sélectionnés et les 15 entreprises d'accueil en France identifiées. Rappelons également qu'un stagiaire est venu à ses frais et a donc pu être reçu dans l'entreprise qui l'accueillait. Deux autres stagiaires se sont annoncés.

2.5. Le manuel guide pour un cadre de formation du secteur privé burundais.

En accord avec l'ONUDI et à la demande des autorités burundaises, il a été établi un manuel-guide pour un cadre de formation du secteur privé burundais. Ce document est publié à part mais fait partie intégrante du présent rapport final.

2.6. Le tableau de bord de la mission.

Il semble intéressant, maintenant que la mission est terminée, de faire un contrôle budgétaire du coût des actions réellement engagées et menées à leur terme. L'ensemble de la mission qui nous a été confiée représentait un budget de 190.000 dollars, frais compris.

Ceci a permis:

-1- de réaliser 16 interventions d'organisation pratique, que l'on peut chiffrer à 5.000 dollars par intervention, soit	80.000 dollars
-2) un avant-projet de plan stratégique de développement du secteur privé qui a pris un certain temps sur la mission que l'on peut estimer à trois mois du consultant, soit un coût de	30.000 dollars.
-3) la réalisation des cycles de formation, ce qui représente pour 547 participants, un budget de	80.000 dollars.

TOTAL	190.000 dollars

Ces 90.000 dollars ont financé pour 547 participants des séminaires d'environ deux jours; ceci représente par Journée/participant le montant de 73 dollars.

2.7. Conclusion sur la mission.

Assurant une sensibilisation à la formation auprès de quelques 550 participants et intervenant 16 fois dans des missions d'organisation, les constatations majeures suivantes ont pu être faites:

-la formation continue constitue incontestablement la pierre angulaire du développement du secteur privé au Burundi et par conséquent, pour une bonne part, du développement tout court de ce pays.

-On constate un appétit colossal des burundais pour cette formation, à condition, dans le secteur privé, qu'elle soit parfaitement conçue pour coller au terrain, car en fait, on trouve maintenant des universitaires de bon niveau, mais c'est la pratique concrète des affaires dans une économie de marché qui est très peu connue.

Cet appétit colossal ne peut pas être tempéré pour l'instant par un discernement des priorités et du type de formation. Il est donc important que ceux qui assureront cette formation soient soumis régulièrement à des audits pour que l'on s'assure du maintien d'une qualité parfaite des intervenants dans ce domaine et d'un enseignement correspondant aux priorités de l'heure.

-L'expérience acquise au cours de cette mission a permis de réfléchir à une approche intégrée de la formation qui est exposée ci-après, au chapitre 3 et de l'élargir ensuite à une approche intégrée du développement de l'ensemble du secteur privé, ce qui constitue la troisième partie du présent rapport final.

3 - RECOMMANDATIONS POUR UN DEVELOPPEMENT INTEGRE DU SECTEUR PRIVE.

3.1 - L'OBJECTIF.

Si l'on nous demandait en deux phrases de définir l'objectif qui pourrait être celui du développement du secteur privé à court terme, nous serions tenté de suggérer:

1°) Atteindre un taux de développement comparable sinon supérieur à celui des pays développés.

2°) Créer, via les entreprises, le maximum de richesses pour pouvoir ensuite la partager le plus équitablement possible entre les salariés, les actionnaires et l'Etat.

3.2 - LES PRINCIPES.

Nous pensons qu'un certain nombre de principes dont certains existent déjà en partie, devraient être mis en exergue et surtout rigoureusement appliqués pour permettre le développement du secteur privé.

3.21. Fournir un environnement favorable

C'est à dire, donner un cadre mais un cadre seulement, laissant au secteur privé la liberté d'entreprendre et de créer de la richesse.

Tout le monde s'accorde à noter, à juste titre, l'amélioration de l'environnement burundais.

C'est un fait inéluctable et c'est ce qui rend très encourageant l'avenir. Mais, il faut reconnaître qu'il existe encore un fossé entre la déclaration et surtout la volonté des hauts dirigeants de ce pays, et l'application qui en est faite, par les échelons intermédiaires.

CROZIER a écrit un jour : "On ne change pas une société par des décrets"; le gouvernement burundais a publié les décrets, le peuple burundais et tout spécialement le corps des fonctionnaires burundais n'a pas encore réussi à faire passer ces nouveaux décrets dans la réalité.

3.22. Confier le développement du Privé au privé.

L'Etat impulse, légifère et contrôle le respect de la règle du jeu, c'est un rôle primordial, passionnant et particulièrement motivant mais son rôle s'arrête là, dans une économie de marché. Ce n'est pas encore le cas du Burundi.

Nous avons lu ces jours-ci une note fort intéressante réalisée par un Ministère technique, qui donnait sa vision sur le développement du secteur privé. Ce texte nous a étonnamment rappelé des textes similaires établis par les puissances

coloniales, lorsqu'elles expliquaient comment elles allaient conduire les populations qui leur étaient confiées, vers les indépendances.

Dans l'un et l'autre cas, il y avait deux grands absents, les peuples intéressés dans les textes de nos puissances coloniales, le secteur privé dans le texte qui vient d'être établi par ce Ministère burundais.

Dans l'un et l'autre cas on veut faire le bonheur des gens sans les associer. Ce phénomène n'est pas propre au Burundi; le coup de semonce de l'électorat français, il y a quelques semaines lorsqu'il fût consulté pour la première fois sur l'Europe est symptomatique.

3.23. Développer le professionnalisme par une formation permanente sur le terrain.

Le Burundi a la chance d'avoir une population sensiblement au dessus de la moyenne quant à son potentiel.

Mais, en ce qui concerne le secteur privé, l'absence de professionnalisme est un facteur dominant de la situation actuelle. Cette absence de professionnalisme s'explique d'ailleurs fort bien car l'on ne passe pas d'une économie dirigiste à une économie libérale sans avoir à changer de comportement.

Ceci intéresse tous les burundais, depuis les Présidents Directeurs Généraux jusqu'aux hôtes d'accueil. Dans ce domaine on serait tenté d'écrire que les hôtes d'accueil ne sont pas encore conscientes de cet impératif, que les cadres intermédiaires en sont parfaitement conscients et que les directeurs généraux n'en sont encore que minoritairement convaincus.

3.24. Poursuivre la mise en place d'outils adaptés aux objectifs à court terme du développement.

En toute rigueur, il faudrait peut-être ne pas mettre en place de nouveaux outils et concentrer les énergies pour stabiliser ceux qui existent déjà. Ils constituent déjà un grand pas en avant.

Nous pensons néanmoins que, vu l'urgence du développement, un minimum est à faire encore; il constitue l'objet même de ce chapitre.

3.25. Concentrer les moyens sur des objectifs jugés prioritaires.

Nous pensons que rien ne serait plus dangereux actuellement que de disperser les efforts. Ces recommandations ont justement pour objet d'aider les responsables burundais à recentrer leurs efforts sur des objectifs clés du développement. Un exemple parmi d'autres: la promotion médiatique du Burundi sera certainement à faire dans un avenir qu'il faut espérer le plus rapproché possible; s'y lancer

aujourd'hui serait prématuré et dangereux tant que l'environnement n'est pas stabilisé.

3.26. Utiliser tous les moyens existants, au besoin en les amendant.

L'une des maladies des gouvernements africains et hélas trop souvent, des organismes internationaux a été de recréer de nouveaux moyens en ignorant ou en supprimant ceux qui existaient, sous prétexte qu'ils ne donnaient pas entière satisfaction. Cette habitude est détestable et avant de se lancer dans une nouvelle action, il faut d'abord faire l'inventaire de ce qui existe et voir en profondeur ce qui peut être fait pour le sauver ou l'amender, avant de le détruire.

Sans la présente mission, la Banque Mondiale aurait peut-être obtenu, par méconnaissance du terrain, la liquidation du CPI qui représente un potentiel humain et de savoir faire.

3.27. Tolérer des expériences pilotes parallèles plutôt que de multiplier études et problématiques.

Le Burundi n'a pas été épargné par les brillants experts qui multiplient les études et les problématiques. Puisqu'il s'agit ici du secteur privé, n'oublions pas que l'un des principes de base du développement de l'entreprise privée est d'essayer plutôt que d'analyser. C'est par une suite d'opérations pilotes, de petits paris, de réalisations concrètes sur le terrain, que l'on voit se dessiner les grands axes d'action; ce n'est pas en multipliant des thèses de chercheurs et des problématiques de grands esprits que l'on fait progresser le commerce, les services et l'industrie.

Avoir concrètement réalisé 30 sessions de formation et 16 missions d'organisation, outre leur impact sur le terrain, a été infiniment plus riche en enseignement qu'une étude théorique sur la problématique de la formation dans le secteur privé.

3.3 - LE SCHEMA PROPOSE.

On trouvera ci-joint un schéma de principe qui, nous l'espérons, sera plus clair qu'un long discours.

3.1. La commission tripartite de concertation.

A notre avis, un développement efficace du secteur privé repose sur la concertation permanente des trois acteurs qui existent au Burundi:

-L'Etat.

-Les organisations professionnelles, représentées par l'AEB (employeurs), et la CSB (salariés).

-La CCIB.

Quelques représentants de ces trois entités, particulièrement intéressés au problème, devraient se retrouver d'une manière formelle mais surtout informelle, dans une commission tripartite qui devrait être la tête pensante de tout le développement du secteur privé.

Ceci veut dire qu'aucune décision concernant le secteur privé ne devrait être prise par l'Etat, si elle n'a pas été discutée à ce niveau.

Nous savons tous que si des progrès ont été réalisés, encore bien des décisions sont prises par l'Etat et les experts internationaux sans que le secteur privé ait été, le moins du monde, consulté.

Tant que cette procédure pourra perdurer, même de manière partielle, le développement du secteur privé sera compromis, car, qu'on le veuille ou non, le secteur privé est celui qui est le plus à même d'indiquer les conséquences pratiques des décisions qu'on lui applique.

3.32. Les partenaires.

3.321.L'Etat.

Dans un pays d'économie de marché il réalise trois missions fondamentales:

- L'impulsion.
- La législation.
- Le contrôle.

C'est une mission particulièrement importante, capitale même, mais qui a ses limites.

L'impulsion va depuis la décision qui a été prise de se tourner vers l'économie de marché, jusque, tout récemment, la décision de créer la zone franche; c'est dire son importance.

La législation consiste à adapter les lois, aux orientations prises. C'est un travail difficile, délicat et complexe. Il faut reconnaître que, trop souvent, les consultants extérieurs oublient que dans des pays comme ceux d'Afrique, la simplicité est la règle d'or si l'on veut avoir des lois qui puissent être appliquées et qui n'ouvrent pas la porte au dérapage de la corruption. Nous insistons sur ce point car nous l'estimons capital.

Le contrôle est également fondamental mais il ne doit pas être, comme il l'est encore trop souvent au Burundi, un contrôle tatillon, mais plutôt le contrôle du respect des

règles du jeu, fixées par le législateur, pour permettre les impulsions économiques décidées par l'Etat.

Pour le reste, suivant le terme redevenu à la mode, l'Etat doit appliquer le principe de subsidiarité et laisser le privé prendre ses responsabilités. Ceci nous semble fondamental mais n'est pas encore passé dans les faits.

Il faut se souvenir que le secteur privé est largement majoritaire; n'oublions pas que tous les paysans burundais en font partie, même s'ils sont encore trop peu organisés pour s'exprimer.

N'oublions pas non plus que jusqu'il y a cinq ans, le secteur privé était totalement étouffé. Cela allait jusqu'à l'obligation pour les jeunes diplômés d'entrer à la Fonction Publique.

3.322. La CCIB.

La CCIB, de l'avis de tous, devient un outil privilégié du développement du secteur privé et se prépare de mieux en mieux à son rôle. La construction de ses nouveaux bureaux est un peu le symbole de la rénovation et de la réorganisation qu'elle s'est imposée.

Nous insistons pourtant à nouveau sur l'impérieuse nécessité de donner à la CCIB son autonomie financière. Nous sommes formels pour écrire que tant qu'une Chambre dépend pour 70% de ses ressources de subventions de l'Etat, cette Chambre ne peut être considérée comme ayant l'indépendance requise pour représenter valablement le secteur privé.

3.323. Les organisations professionnelles.

Deux existent, l'une pour les employeurs, l'autre pour les salariés, sous forme d'une confédération regroupant l'ensemble des syndicats.

Ces organisations ont le gros avantage, elles, d'être vraiment privées puisqu'elles ne vivent que des cotisations de leurs membres. De ce fait, elles ont peu de moyens mais elles cherchent actuellement à se structurer de manière à pouvoir être plus efficaces dans le développement du secteur privé où elles auront un rôle irremplaçable à jouer. Elles ont le privilège d'avoir déjà un lieu d'échanges, de concertation, parfois, d'opposition dans le cadre du Conseil National du Travail, où elles se retrouvent régulièrement, ce qui est fondamental.

3.33. Les outils existants.

Dans cette note, il n'est pas question de décrire ni de juger les outils existants, car nous supposons que le lecteur les connaît et il n'est pas dans notre propos de nous prononcer sur ces outils. Nous en faisons simplement la liste pour pouvoir positionner par rapport à eux, ceux qu'il importerait à notre avis, de leur adjoindre .

3.331. à la disposition de l'Etat.

On peut noter:

- le SCEP, chargé de piloter les privatisations.
- l' APEE, chargée de faciliter des exportations et qui vient de se voir confier un rôle important dans le lancement de la zone franche.
- le Fonds de Garantie, pour faciliter l'accès au financement des PME.
- Le FOSIP, chargé d'aider les promoteurs n'ayant pas suffisamment de fonds propres.
- Le projet des déflatés qui démarre actuellement sous l'égide du Ministère du Travail.

3.332. à la disposition de la CCIB.

On trouve:

- des structures d'accueil.
- des guichets uniques de mises en relation et d'organisation qui sont en train d'être mis en place, en particulier avec l'assistance de la Coopération Française, des Chambres Consulaires de Bordeaux et Rouen, de l'USAID.
- des structures d'information et de documentation qui se mettent en place en particulier avec l'aide de la France.
- un projet APEX lié aux exportations, qui est financé par la Banque Mondiale.
- des programmes de formation qui transitent par la CCIB, comme les deux projets formation de l'USAID et le projet INTEC de la Coopération Française, ou qui se réalisent en collaboration avec la Chambre comme le présent projet ONUDI.

3.34. Les outils prioritaires à mettre en place au niveau du privé.

Nous distinguerons deux familles: les outils techniques qui sont au nombre de trois et les outils financiers qui sont également au nombre de deux.

3.341. Les outils techniques.

3.341.1. La formation permanente.

Elle a été développée ci-dessus. Son extension fait l'objet du manuel-guide joint au présent rapport.

Il est certain que cette formation continue constitue la pierre angulaire sur laquelle doit reposer maintenant toute approche intégrée du développement futur du secteur privé.

Nous insistons sur l'importance de cette formation qui concerne tous les burundais de tous les niveaux et qui doit conduire chaque burundais à devenir formateur des agents qu'il encadre; sans cette mobilisation générale, le retard accumulé ne pourra être rattrapé.

3.341.2. Le crédit à l'entreprise.

Nous ne nous étendrons pas sur ce sujet qui sort de notre mission initiale mais nous mentionnons ce point car il nous semble être actuellement la pierre d'achoppement grave en ce qui concerne le développement du secteur privé.

On assiste au Burundi à un dialogue de sourds entre les banques d'un côté, le secteur privé de l'autre.

Chacun campe sur ses positions en donnant de bons arguments pour expliquer la carence de l'autre.

Ce phénomène n'est pas propre au Burundi mais il est certain que la situation doit rapidement évoluer, compte tenu des espoirs réels de développement du privé.

Nous notons des signes très prometteurs dans ce domaine. La création de la SOGEFI, Banque Offshore, ou d'INTRABANK, banque créée par un certain nombre de commerçants, sont pour nous des points très importants qui doivent aider à trouver une solution. Nous suggérons également qu'un rapprochement se fasse avec les assureurs.

Les compagnies d'assurances ont, certes une vocation différente des banques, mais elles ont beaucoup de points communs. Elles gèrent des risques comme les banques, elles disposent de réserves importantes, elles vont avoir à rechercher de nouveaux produits auprès de leur clientèle. Ne pourraient-elles pas, en s'appuyant peut-être sur des formules mutualistes, dérivées des tontines ouest-africaines, mettre au point, en liaison avec les banques et en les faisant évoluer, des produits qui seraient plus adaptés et qui permettraient de sortir de l'impasse actuelle que nous signalons ?

3.341.3. La surveillance de l'environnement.

En Juillet 1991, le Burundi qui était en ajustement structurel depuis 1986, s'est engagé dans une phase concrète et accélérée de privatisation et d'accession à l'économie de marché.

Cette nouvelle politique est largement à l'opposé de ce qui fût pendant longtemps la politique du pays.

La législation se met en place et les outils d'application sont ou vont également être mis à disposition des opérateurs économiques.

Il est évident qu'une telle évolution ne peut pas se faire sans que l'on enregistre un certain nombre de difficultés dans la mise en place, celles-ci venant soit d'une incompréhension par des rouages de l'Administration de la nouvelle législation, soit d'une opposition occulte à la nouvelle politique, soit de mises au point indispensables pour mettre en harmonie la nouvelle législation avec ce qui est conservé de l'ancienne.

De tels errements sont inévitables et il faut les accepter comme tels, mais ils constituent, s'ils ne sont pas rapidement détectés et redressés, un élément dissuasif considérable pour l'arrivée de nouveaux investisseurs ou le retour des anciens.

Nous sommes convaincus pour notre part, que si dans de nombreux pays, il est constaté que les investisseurs ne viennent pas malgré les nouvelles législations mises en place, cela vient en grande partie du fait que les investisseurs potentiels sont informés d'un certain nombre de difficultés qui ne les incitent pas à venir, sachant que malgré la législation, les applications concrètes laissent encore largement à désirer.

Dans un pays comme le Burundi, il est aisé avec un système d'observatoire temporaire, de détecter les erreurs qui peuvent se produire et de pouvoir les faire vérifier très rapidement par un "comité des sages" l'ensemble pouvant être parfaitement placé sous une autorité reconnue par tous.

Une telle surveillance pourrait être complétée utilement par une très légère enquête de conjoncture réalisée exclusivement auprès du secteur privé, et qui permettrait de juger des tendances de l'évolution économique, telle qu'elle est vue par les opérateurs privés.

Cette enquête devrait être très simple, ne comporter aucun chiffre, mais simplement indiquer par des flèches à entourer, les tendances telles que les perçoivent les dirigeants du secteur privé.

3.342. Les outils financiers.

3.342.1. Le fonds de reconversion du secteur privé.

Nous nous sommes élevés à de multiples reprises contre la pratique qui consiste à imposer des mesures d'ajustement structurel qui s'imposent par ailleurs, sans mettre non seulement parallèlement, mais préalablement en place, les outils financiers capables d'amortir le choc de la dimension sociale de cet ajustement.

Le Burundi n'a malheureusement pas échappé à cette difficulté et pendant des mois, des missions se sont succédées pour faire des études et étudier les problématiques, mettre en place des statistiques, pendant que des gens se retrouvaient au chômage.

Une opération démarre aujourd'hui sous l'égide du Ministère du Travail, avec des mesures de réinsertion pratiques.

Nous pensons que dans ce domaine, il est effectivement dans le rôle de l'Etat d'assurer aux chômeurs un minimum de protection sanitaire et d'aide à la scolarisation des enfants. Nous pensons qu'il est tout à fait dans le rôle de l'Etat de s'occuper du reclassement de ceux qui peuvent l'être dans le secteur public.

Nous pensons par contre, que le reclassement dans le privé devrait être confié au privé ou tout au moins devrait être fait en collaboration étroite avec le privé.

Ceci implique des charges financières pour lesquelles un fonds de reconversion devrait être mis en place, afin d'assurer tout aussi bien la formation des agents déflatés à de nouveaux emplois, que pour apporter une aide particulière à ceux qui auraient le courage de s'installer à leur compte.

3.342.2. Le fonds de formation.

La formation continue est la pierre angulaire de tout le développement. Elle doit être accompagnée d'actions en entreprise.

Dans un premier temps, il est certain que c'est à l'aide internationale qu'il faudra que le Burundi s'adresse. Mais il sera indispensable que le plus tôt possible, il puisse lui-même prendre le relai en dégageant les fonds nécessaires pour que cette formation continue puisse se faire.

Nous avons déjà expliqué les mécanismes que nous pensons nécessaires de mettre en place dans notre document "recommandations pour la privatisation du CPI". Nous en reprenons ci-après les termes:

Dans le domaine de l'Assistance, le problème posé est le suivant:

-des lignes de crédit sont disponibles mais sont peu utilisées;

-un besoin important en assistance est prôné par tous.

-une déception est partagée tant par des bailleurs de fonds que par les bénéficiaires et les intervenants qui se rendent compte de la difficulté de pénétrer ce marché.

Nous avons noté que les lignes de crédit étaient principalement orientées vers des crédits et non vers une aide dans le domaine de l'Etude, du Conseil et de la formation, que ces lignes de crédit étaient très centrées sur l'exportation, transitaient par les banques qui, elles-mêmes, avaient tendance à conserver ces sommes et à utiliser leurs propres liquidités.

La stratégie devrait viser à remédier aux deux difficultés majeures rencontrées dans ce type d'opération:

- difficulté de contact avec les petites entreprises,
- difficulté d'intervenir dans ces entreprises d'une manière facturable.

Actuellement, les séminaires pour l'assistance dans les PME ou chez les artisans se fait en général directement par des experts internationaux ou par des fonctionnaires de l'Etat ou d'organismes publics.

Ceci présente les inconvénients suivants:

-Pas de choix possible pour les bénéficiaires. Or un patron de PME ou un artisan ne se confie pas facilement et est méfiant vis à vis de l'extérieur, particulièrement lorsqu'il ne le connaît pas. Il est à ce moment là extrêmement difficile qu'un artisan ou un petit dirigeant participant à une cession de comptabilité accepte de parler de ses problèmes comptables.

-Lorsqu'il s'agit d'experts internationaux, ceux-ci n'ont pas la culture des petits entrepreneurs burundais ou des artisans du pays. Il leur est donc, s'ils ne vivent pas depuis longtemps en milieu africain, excessivement difficile de savoir comment approcher ces entrepreneurs.

-Lorsque l'on s'adresse à des PME ou à des artisans, on s'aperçoit que très souvent ils ne parlent pas le français d'une manière suffisante pour pouvoir vraiment bénéficier d'une formation technique dans cette langue. Il serait donc indispensable qu'une telle assistance puisse se faire en Kirundi.

Ces difficultés expliquent pour une large part, à notre avis, la déception des uns et des autres.

La formation doit être conçue de manière très pratique et concrète pour que les bénéficiaires deviennent à leur tour des formateurs et puissent immédiatement retranscrire cette formation en Kirundi. Ce point nous semble fondamental si l'on veut que les cadres du Secteur Privé se mobilisent comme formateurs.

Par ailleurs cette formation doit servir d'introduction à l'application concrète qui se fera sous forme de mise en place de l'organisation correspondante dans les PME ou chez les artisans participant à cette formation. Il est illusoire de penser que des petits entrepreneurs ou des artisans aient une formation suffisante pour leur permettre de faire le lien entre les séminaires qu'ils suivent et la mise en place nécessaire dans leur propre entreprise.

Il s'agit de cette fameuse formation-action dont on parle beaucoup et que l'on fait si peu car il faut bien reconnaître qu'elle est plus difficile et plus longue à implanter.

Nous sommes, pour notre part convaincus que seules ces formations-action peuvent avoir une efficacité au niveau actuel d'organisation des professions regroupant les petites et moyennes entreprises et l'artisanat.

Alors que tout le monde s'accorde à reconnaître qu'il y a un marché important et un énorme besoin dans ce domaine, peu de résultats concrets sont obtenus en raison, nous l'avons vu, de la difficulté du contact mais également de la difficulté d'intervenir dans ces entreprises en faisant payer les prestations. Ou bien elles sont gratuites et les bureaux d'études tombent en faillite, ou bien cette formation est donnée par des organismes publics, mais sa gratuité met encore plus en réserve les bénéficiaires, ou bien ces interventions sont payantes et les PME n'ont pas les moyens de régler les prestations.

Nous recommandons pour développer ce marché potentiel considérable et indispensable au pays, que soit négociée la mise en place une procédure dite "fonds d'aide à la formation-action" FA2 qui serait une adaptation des fonds régionaux d'aide aux PME que l'on trouve en particulier en France où le problème est pratiquement le même, il ne faut pas se faire d'illusions.

Le principe en France, est le suivant:

Des fonds sont mis par à disposition; les cabinets d'études ont des contacts directs avec leurs clients ou leurs futurs clients PME.

Lorsque l'un et l'autre se mettent d'accord, soit pour une formation, soit pour une assistance par exemple: formation à

la comptabilité et application par mise en place d'une comptabilité, les deux parties établissent un dossier très simple sur deux feuilles 21x29,7 qui précise la société bénéficiaire, le bureau d'études conseil qui interviendrait, le contenu de la mission et son coût.

Ces dossiers sont transmis chaque mois à une commission qui se réunit mensuellement; elle étudie les dossiers, s'assure que le bureau d'études et de Conseils est régulièrement homologué, que la PME ou l'artisan figure au registre du commerce ou au registre des métiers, que l'intervention correspond à une action réelle et pour un prix acceptable.

Dans ce cas, la commission homologue la proposition, donne son accord, l'intervention se réalise et après certification de service fait par la PME, le fonds paye directement 80% de l'intervention si celle-ci n'excède pas 1.750.000 FBU au bureau conseil intervenant, la PME payant les 20% supplémentaires.

Cette procédure a eu des effets très bénéfiques dans l'amélioration de la gestion des PME françaises et a apporté un volume d'affaires important aux bureaux d'Etudes et de Conseils locaux.

Une procédure similaire pourrait être instaurée rapidement au Burundi: la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burundi dont la vocation et les préoccupations cadrent exactement avec ce type de procédure devrait être au centre de ce dispositif.

En ce qui concerne l'homologation des bureaux, celle-ci devrait être liée à la création de l'ASCOB.

En ce qui concerne les PME et les artisans, ce pourrait être une occasion de s'assurer qu'ils figurent au registre du commerce et sont connus de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burundi.

Bien sûr, la proportion de 80% payés par le fonds et 20% par l'entrepreneur pourrait être ramenée à 90% payés par le fonds sous forme d'aide et 10% par l'entrepreneur ce qui rapprocherait de la proportion retenue dans le cadre du FOSIP dont cette procédure serait l'équivalent non pas pour les études et l'assistance au démarrage d'un projet, mais pour la promotion d'assistance au niveau de la gestion.

La Table Ronde pour le Développement du Secteur Privé qui s'est tenue à Bujumbura en Octobre 1991 a insisté sur l'urgent besoin d'accroître la formation permanente dans le domaine de la gestion.

Nous avons vu la nécessité d'établir un lien entre la formation et l'organisation en entreprise

Nous pensons qu'il serait opportun de profiter de la mise en place du FA2 pour lier formation-action d'une manière systématique. Nous pensons également que ce serait une opportunité de profiter de la mise en place de ce fonds, pour demander à chaque entreprise bénéficiaire qu'elle fasse la preuve de la tenue d'une comptabilité régulière par un cabinet comptable agréé.

Ceci permettrait de généraliser la tenue de comptabilités dont l'absence a été également largement soulignée au cours de la Table Ronde.

Dans ce domaine comme dans celui de l'assistance, les PME et les artisans auraient le libre choix du cabinet sous réserve que ce dernier soit homologué. Cette procédure pourrait être d'ailleurs utilement étendue aux concours bancaires; les organismes de crédit se plaignent de l'absence de garantie de la part des emprunteurs mais la première garantie à exiger ne devrait-elle pas être la tenue d'une comptabilité ?

On pourrait très bien exiger que tout bénéficiaire du FA2 ou d'un concours bancaire justifie de la tenue régulière d'une comptabilité.

On pourrait lutter efficacement contre la pratique des nombreuses PME qui disposent de trois bilans d'ailleurs tous faux, l'un optimiste pour le banquier, l'un que l'on croit

réaliste pour l'entreprise, et l'un pessimiste pour les autorités fiscales.

Il est aussi certain que dans ce domaine, la mise en place également préconisée par la Table Ronde d'une fiscalité simple, incitative et adaptée facilitera la tenue d'une comptabilité transparente dans les entreprises."

3.342.3. Où trouver l'argent?

Il est certain que ces actions impliqueront des moyens financiers qui pourront être dans un premier temps apportés par l'Aide Internationale mais qui devront, le plus rapidement possible, trouver un relai auprès de financements locaux.

Actuellement, la pression fiscale au Burundi sur le secteur moderne est plutôt trop importante que pas assez.

Il ne s'agit pas de créer de nouveaux impôts mais bien de rééquilibrer les recettes fiscales en fonction des nouvelles orientations du gouvernement. Nous savons que d'autres instances suivent cette question, nous ne voulons donc pas la creuser mais simplement livrer une réflexion.

D'après ce qui nous a été dit, le Burundi est soumis à la perception du 1% sur les importations FOB destinées à la SGS.

Il semblerait que 30% de ce montant aille déjà dans les caisses de l'Etat, 70% étant reversés à la SGS.

Si un tel prélèvement étatique est parfaitement dans la ligne d'une économie dirigiste, où l'Etat veut contrôler toutes les importations et s'assurer, parce qu'il n'a pas confiance dans ses opérateurs économiques, que ces importations correspondent bien à des produits répondant à certaines normes, cette mesure n'a plus aucun sens dans une économie qui se dit libérale.

Ce qui va se passer, en particulier avec la zone franche c'est que les entreprises privées, elles-mêmes éprouveront le besoin de faire contrôler leurs marchandises repartant à l'exportation, ou se le verront imposer par leurs acheteurs; elles devront supporter ce coût à 100% par elles-mêmes, sans que l'Etat ait à intervenir.

Nous estimons donc que la conséquence logique des nouvelles orientations du gouvernement, implique la suppression par l'Etat du prélèvement SGS.

Si les sommes découlant de cette perception étatique, au lieu de rémunérer une société étrangère, dont les services n'ont plus lieu d'être, étaient consacrées à financer par une taxe règlementaire le budget de la CCIB, le fonds de formation du secteur privé et le fonds de reconversion, le problème serait résolu sans qu'il y ait besoin de créer la moindre fiscalité supplémentaire. Nous pensons que c'est dans ce sens qu'il faut orienter les recherches.

3.4 - CONCLUSION: LA RESPONSABILITE DES AIDES.

Nous voudrions terminer cette note par une réflexion sur l'énorme responsabilité des aides bilatérales et multilatérales, quant au développement du secteur privé.

Nous comprenons très bien que l'aide humanitaire soit destinée à tous les peuples qui sont dans des conditions catastrophiques. Nous estimons que l'on ne répètera jamais assez qu'il est inadmissible que des populations meurent de faim sur la terre. Quelle que soit la situation économique et politique des pays concernés, cette aide correspond à un devoir absolu, sous réserve néanmoins à notre avis, que l'on ait à l'échelle internationale, les moyens militaires pour qu'elle arrive à destination des populations sans être détournées par des bandes de pillards.

Nous comprenons très bien que des aides au secteur public soient consenties à des pays ayant des options politiques et économiques diverses, dans le cadre des accords bilatéraux ou de conventions avec la communauté internationale.

Par contre, en ce qui concerne l'aide précise au secteur privé, tout le monde devrait être intimement convaincu, que si l'environnement n'est pas favorable, c'est à dire que si un certain nombre de conditions objectives ne sont pas remplies, l'aide bilatérale ou multilatérale est totalement inopérante. Ceux qui en décident dans ces conditions, dilapident les fonds des contribuables qui ont été prélevés pour donner une assistance au secteur privé.

Cette aide devrait impérativement correspondre à des normes précises que l'on connaît parfaitement. Or, on constate que pour l'instant, ce n'est absolument pas le cas. Prenons un exemple au Burundi: la France, au niveau de la Table Ronde, et de la Grande Commission Mixte a déployé de grands efforts pour promouvoir le secteur privé au Burundi; dans le même temps, il a été constaté que l'aide bilatérale française ne disposait d'aucune ligne de crédit pour aider le secteur privé burundais.

Il en est ainsi pratiquement partout. Or, si toutes les aides consacraient quelques % de leur montant total à soutenir le secteur privé, et concentraient cette aide sur les quelques pays où cette aide est efficace, on ferait décoller le secteur privé de ces pays en trois à cinq ans.

En effet, nous estimons actuellement que dans toute l'Afrique, il n'y a pas plus de 5 à 10 pays qui peuvent valablement et efficacement bénéficier d'une aide au secteur privé.

Il ne s'agit pas du tout d'un choix élitiste donnant priorité aux bons élèves du FMI ou de la Banque Mondiale qui suivent l'ajustement structurel.

Il s'agit de la constatation objective qu'un certain nombre de conditions sont remplies, et nous estimons d'ailleurs que ce ne devrait pas être des technocrates internationaux qui en décideraient, mais un groupe d'investisseurs privés internationaux, lesquels devraient dire, en s'appuyant sur la surveillance de l'environnement suggéré par ailleurs, "tel pays aujourd'hui connaît des conditions favorables". Les entreprises privées qui seraient choisies pour faire ce "comité des sages" devraient de leur côté s'engager, dans tous les pays où elles estiment que toutes les conditions sont remplies, à y faire des investissements et les aides bilatérales et multilatérales devraient s'engager à y concentrer leurs crédits d'aide au privé.

Nous sommes convaincus que cette mesure changerait l'avenir du développement économique de l'Afrique, parce qu'elle permettrait valablement de dépenser l'argent de nos contribuables occidentaux ou internationaux sur quelques points et de créer très rapidement des pôles de développement qui serviraient de référence dans leurs zones respectives.

Il est bien entendu que si les enquêtes périodiques sur la surveillance de l'environnement devenaient négatives, cette action serait immédiatement interrompue, non pas par rétorsion mais en expliquant bien que les conditions n'étant plus favorables à un tel effort, celui-ci est suspendu pour être reporté ailleurs.

Le développement de l'Afrique reprendra, nous en sommes convaincus, mais à partir de pôles judicieusement non pas choisis mais détectés comme étant favorablement.

On parle souvent du pôle nigérian ou zaïrois; si l'environnement n'y est pas favorable, le pôle burundais sera beaucoup plus efficace pour le développement de l'Afrique.

Ceci doit, en plus, donner une raison d'espérer et d'agir à toutes les nations du continent.

* * * * *

20140 (2 of 2)

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR
LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
(ONUDI)

GOVERNEMENT DU BURUNDI

ETABLISSEMENT D'UN PLAN
DE FORMATION AU SEIN DU
CENTRE DE PROMOTION
INDUSTRIELLE

Projet DP/BDI/86/009

RAPPORT FINAL

ANNEXES

Décembre 1992

Ce rapport n'a pas fait
l'objet
d'une rédaction finale par
l'ONUDI.

SOMMAIRE

ANNEXE 1: Programme réalisé de
Novembre 1991 à Mars 1992.

ANNEXE 2: Programme réalisé de
Mars 1992 à Août 1992.

ANNEXE 1

RESULTATS D'ENSEMBLE

TITRES DES MODULES	Nombre de participants				Taux de Presence	Degre de satisfaction	Nombre de questionnaires
	TOTAL	dont CPI	Prevu	dont CPI			
Module 1: Organisation de la production	5	3	15	4	NS	29,3	3
Module 2: Ressources humaines	6	3	15	6	NS	32,3	3
Module 3: Qualite.	7	3	15	5	NS	36,0	3
Module 5: L'entreprise	15	4	15	9	94	34,5	15
Module 6: Gestion comptable	22	6	15	4	80	34,7	19
Module 14: Gestion commerciale	13	0	15	5	83	34,0	11
Module 8: Mission organisation	NS	NS	15	9	NS	NS	il s'agit d'actions sur le terrain
Module 9: Diagnostic informatique et Schéma Directeur	14	0	15	7	87	34,8	
Module 10: Excellence dans le Management.	23	1	15	3	89	36,1	16

1- LE PROGRAMME REALISE DE NOVEMBRE 1991 A MARS 1992.

On trouvera dans le tableau joint les résultats d'ensemble des sessions qui se sont déroulées.

SYNTHESE.

1.1. Résultat d'ensemble.

Il y a lieu de distinguer la participation des membres du CPI et celle des cadres et entrepreneurs.

Au niveau des cadres du CPI, la participation a été très faible, comme le montre le tableau.

D'autre part surtout dans les premiers modules qui se sont déroulés au sein du CPI, le personnel CPI arrivait en retard, s'absentait en cours de session, le phénomène étant aggravé puisqu'à l'époque les sessions avaient lieu toute la journée.

A partir de la session animée par Monsieur GRIGNON les membres du CPI se sont totalement abstenus, ainsi qu'en Février.

Deux explications nous ont été données:

-d'après le Directeur Général du CPI, les modules ne correspondraient pas à l'attente des cadres du CPI.

-selon les contacts que nous avons eu personnellement avec les cadres du CPI, leur absence serait liée aux difficultés de la privatisation du CPI qui faisait que le personnel de la société avait d'autres préoccupations que de suivre une formation.

Il est à noter que lors de notre arrivée en Février, nous avons tenu une réunion avec l'ensemble des cadres pour faire le point et qu'aucun d'entre eux ne nous a mentionné ce qui nous a été dit ensuite par le Directeur Général.

Par contre, au niveau des cadres extérieurs et des dirigeants d'entreprise, nous avons eu une participation relativement importante surtout dans les conditions où ces sessions se sont déroulées puisque pratiquement la publicité a été faite au dernier moment et que beaucoup de gens n'ont pu y assister ainsi que nous le verrons par la suite.

Les commentaires des uns et des autres figurent ci-après, module par module, ils ont été repris sur les fiches d'évaluation.

Dans la première colonne du tableau joint, nous avons le total des participants, dans la deuxième, le nombre de membres du CPI, la troisième colonne donne la participation prévue lors des évaluations faites en Juillet 1991, la quatrième colonne donne la participation du CPI d'après les intentions de participation exprimées par tous les cadres en Juillet 1991, dans la cinquième colonne se trouve le taux de présence

exprimé en pourcentage, le pourcentage de 100% correspondant à la présence durant toute la session de tous les participants.

On notera que pour les trois premières sessions la participation est non significative du fait de la présence épisodique des cadres du CPI qui représentaient la moitié des gens présents.

La sixième colonne donne le degré de satisfaction, le maximum étant 40 puisque les fiches du CPI utilisées comprennent dix critères d'évaluation, la note maximale étant de 40.

Le total obtenu pour l'ensemble des fiches d'évaluation a donc été divisé par le nombre de participants ayant rempli ces fiches.

La dernière colonne donne le nombre de fiches qui ont été remplies par rapport au nombre de participants; concernant les trois premiers modules, ces fiches ont été remplies a posteriori et uniquement par les membres du CPI et non par les membres de l'extérieur.

En ce qui concerne le module 8 concernant la mission d'organisation, il n'y a pas eu pour l'instant de fiche d'évaluation puisque six missions sont actuellement en cours et que l'appréciation se fera par l'entreprise.

1.2. Organisation Matérielle.

Celle-ci s'est améliorée au fur et à mesure des modules.

Les points saillants sont les suivants:

-les horaires.

Il avait été prévu initialement un horaire à plein temps ce qui expliquerait en partie le peu de participation lors du séjour de M.LE MOUTON, à la suite de quoi, pour les modules animés par M.GRIGNON, les horaires sont passés à mi-temps le matin.

En ce qui concerne le module sur l'excellence dans le management, comme il s'adressait essentiellement à des dirigeants d'entreprises, l'horaire a été entre 17 et 20 heures.

Il est à noter qu'un certain nombre de participants travaillant et ayant des difficultés pour obtenir des permissions, souhaiteraient qu'également pour les cadres certains modules soient prévus entre 17 et 20 heures.

-Les salles.

Pour les premiers modules, la formation s'est déroulée dans la salle du CPI qui n'est pas du tout adaptée à ce genre d'activité.

Pour les modules animés par M.GRIGNON, les sessions ont eu lieu dans une des salles de l'ISGE qui est nettement plus propice pour de la formation.

En ce qui concerne le module sur l'Excellence dans le management, compte tenu qu'il s'agissait essentiellement de dirigeants d'entreprise, c'est dans une salle de l'hôtel "Source du Nil" que la session a eu lieu, les salles de l'ISGE n'étant pas climatisées et pas disponibles en fin de journée.

-les moyens.

Les moyens se sont mis en place petit à petit mais lorsque se développeront les modules de formation, il y aura lieu de prévoir le matériel nécessaire.

Pour les premières sessions nous avons dû apporter de France du paperboard; le problème est maintenant résolu par un imprimeur qui a été trouvé par le CPI et qui peut découper du papier.

Au départ, il n'était pas possible d'avoir de rétro-projecteur; nous avons trouvé celui du projet dont on a pu se servir pour les derniers modules.

En ce qui concerne la vidéo, c'est au cours du dernier module animé que l'un des participants a apporté le matériel nécessaire pour que l'on puisse commencer à visionner de la vidéo.

Il est certain que si ces activités se développent, il serait indispensable que les animateurs ne perdent pas de temps pour rassembler le matériel nécessaire sans compter qu'ils ne sont pas toujours habilités à savoir où trouver ce matériel dans Bujumbura.

-La publicité.

La publicité s'est faite par annonce à la radio, deux à trois jours avant le démarrage des sessions.

Des annonces sont également parues dans la presse.

Le CPI pense qu'il était bon de faire passer ces annonces pratiquement le jour où démarraient les sessions; en ce qui concerne les deux sessions du mois de Février, les annonces ont été déposées au journal le Vendredi et ces journaux sont diffusés le Samedi ou le Dimanche, ce qui fait un délai un peu juste puisque la session sur le diagnostic informatique commençait le Lundi et celle sur le management commençait le Mardi.

Nous pensons quant à nous qu'il serait indispensable qu'un programme soit publié nettement plus tôt car l'expérience a prouvé qu'en cours de session des gens essayaient de s'inscrire et que beaucoup de personnes ayant appris trop tard le démarrage des sessions, demandent aujourd'hui que l'on refasse de nouvelles sessions pour pouvoir y participer.

Ce problème de la publicité devrait être revu pour la rendre plus efficace.

-La sélection.

Comme en fait les gens étaient prévenus au moment du démarrage des sessions on était obligé d'inscrire n'importe qui ce qui a occasionné un manque d'homogénéité dans les groupes. Ceci est gênant car l'animateur doit se situer soit au niveau des moins compétents soit à celui des plus compétents. De toutes façons, ceci entraîne des insatisfactions des uns ou des autres.

Il est intéressant de noter que pour le module sur l'Excellence dans le Management qui était nettement plus homogène, les résultats ont été sensiblement meilleurs.

-La recherche d'entreprises.

Il est certain qu'une formation-action suppose qu'un certain nombre d'entreprises soient volontaires pour que l'on puisse faire des applications concrètes.

Le CPI avait mis en avant la difficulté, voire l'impossibilité d'intervenir dans des entreprises, compte tenu des habitudes locales.

Cette réticence est réelle mais au cours de notre mission de Février 92, le CPI a trouvé une entreprise, en l'occurrence la LOVINCO qui a accepté que l'on mette en place chez elle une prévision de trésorerie. Quant à nous, nous avons trouvé trois entreprises qui ont accepté de nous voir intervenir.

Il s'agit de la Société DIMAC, de la société NAB et des établissements BIRANYURANWA.

Le problème s'était déjà posé lors du premier module où pratiquement toutes les visites qui ont pu être exécutées, puisqu'il fallait habituer les gens, ont été trouvées par le consultant.

-Les attestations.

Les participants au séminaire ont demandé à ce que des attestations leur soient fournies. Celles-ci ont été établies par le CPI.

1.3. Perception de la formation-action.

Il est certain que tant au niveau du CPI que des entreprises, les cadres burundais et leurs dirigeants ne sont pas du tout habitués aux formules de formations-actions. Une note avait été préparée en 1991 par le CTP mais comme il n'y avait pas eu d'application concrète, ceci était resté au niveau de la théorie.

Les cadres du CPI ayant très peu participé à cette formation-action, nous ne pouvons pas vraiment savoir s'ils ont évolué d'une conception de cours universitaires vers une formation de professionnels praticiens.

En ce qui concerne les cadres des entreprises extérieures, nous avons eu par contre d'énormes satisfactions.

Les points sur lesquels il faut insister sont à notre avis les suivants:

-la partie formation doit essentiellement porter sur des cas concrets et des dialogues avec les séminaristes pour leur apprendre à réfléchir, à poser des questions et à ne pas recevoir passivement un cours. Ceci change profondément avec les habitudes antérieures.

-le deuxième point est constitué par la nécessité qui a été jusqu'à présent mal appliquée faute de moyens, de faire suivre la partie de cours par des actions d'organisation en entreprise. En fait ces actions d'organisation existent mais elles ont été pour l'instant réservées aux cadres du CPI c'est à dire à très peu de monde, et pas forcément liées directement à des séminaires puisque les entreprises que nous trouvons n'avaient pas forcément un problème correspondant au module qui était en cours.

Il y a donc là tout un programme à bâtir longtemps à l'avance et lorsque les entreprises seront sensibilisées à cette action, une recherche pour qu'avant le début du module, les entreprises participantes précisent si elles acceptent ou non qu'une application puisse se faire en leur sein.

-dans le même esprit, les participants étaient très demandeurs de cours genre polycopiés qui leur permettraient de pouvoir avoir en fait des recettes. Nous avons tous eu le sentiment que c'est un peu ce qu'ils espèrent tout au moins au niveau des cadres du CPI. A l'issue de ces sessions ils souhaitent avoir une check-list qui leur permette de conduire des missions d'organisation.

Malheureusement, la formation à ce métier se fait non pas dans des cours universitaires, non pas en lisant des feuilles de cours, mais en pratiquant sur le terrain et en dialoguant avec des professionnels.

Parmi nos interlocuteurs, les cadres et dirigeants l'ont compris beaucoup plus rapidement que les cadres du CPI mais nous pensons que les efforts réalisés par les uns et les autres pour mieux se comprendre, commencent à porter leurs fruits et que la présente mission, un petit peu pilote en la matière, aura eu entre autres, l'avantage de faire comprendre à tous comment on pouvait se former pour efficacement intervenir au sein d'une entreprise.

2. MISSION DE MONSIEUR J.P.LE MOUTON EN NOVEMBRE 1991.

2.1.Module 1: l'organisation de la production.

2.11.Déroulement du module.

Ce module était le premier de toute la série et en fait c'est lui qui a "essuyé les plâtres".(non préparation, pas de matériel, salle mal adaptée, mauvais horaires, gens ignorants de ce qu'était de type de formation).

Il a eu le mérite de commencer à faire évoluer les esprits.

2.12. Appréciation des participants.

Le degré de satisfaction est de 29,3.

Nous rappelons que la cotation est sur 40, qu'entre 25 et 30 la cotation signifie une cotation satisfaisante mais qui devrait pouvoir être améliorée, entre 30 et 35 une cotation satisfaisante correspondant à la norme, au delà de 35 une cotation exceptionnelle.

Pour tous les modules, nous donnons ci-après les commentaires qui nous sont parvenus.

Nous rappelons qu'en ce qui concerne ce module, sur 5 participants, 3 étaient du CPI. Ils sont les seuls à avoir rempli un questionnaire qui est en fait lui-même imparfait parce que pratiquement le personnel du CPI s'est absenté fréquemment au cours de la session.

Première évaluation: note 28/40

Commentaires sur le module: Module très important surtout pour les responsables des unités de production (le cas qui me concerne)

Commentaires sur l'animateur: Il a fait de son mieux pour intéresser les participants à la formation.

autres commentaires: Peu de participants, horaire très chargé.

Seconde évaluation: note 30/40

Commentaires sur le module: les modules pris absolument sont assez intéressants mais l'animateur n'a pas su aller en profondeur. Il a été organisé des visites aux entreprises mais il s'est avéré difficile de comprendre aisément le lien entre les modules en salle et les visites.

Commentaires sur l'animateur: Il a su mettre les participants à l'aise. Il a oublié de mettre en relief la formation qu'il devait dispenser en fonction de l'objectif qu'il a négligé de se fixer. On a ressenti une incompréhension entre le but visé par l'animateur et celui attendu par les participants. La méthode de laisser d'abord les participants parler puis de faire la synthèse après, était bonne. Je crois que l'animateur, à fait un survol rapide parce que le temps alloué à chaque module n'était pas suffisant.

Autres commentaires: Il faut vraiment être naïf pour croire que la formation que nous avons reçue puisse aider certains à arriver à améliorer leur travail quotidien. Pas de canevas pour les modules. Dans l'avenir, il faudrait consacrer un peu plus de temps à chaque module pour que les bénéficiaires puissent en tirer le maximum de profit.

Troisième évaluation: note 30/40.

Commentaires sur le module: Nous sommes trop attachés sur des généralités. On aimerait traiter davantage et approfondir sur les sujets suivants: -l'analyse de la valeur,
-la fonction ordonnancement.
-les techniques et outils de gestion de la production.
-les méthodes.

Commentaires sur l'animateur: sa fonction et son expérience professionnelle ne l'autorise pas peut-être d'aborder ces sujets car il est de formation juriste.

Autres commentaires: Mettre à la disposition des participants des documents synthétiques qui serviraient d'instrument de travail (memento). Faire des études de cas pratiques. Utilisation de matériel didactique actuelle si possible (vidéo-rétroprojecteur). Insister davantage sur l'aspect "professionnalisme".

2.13. Commentaires de l'animateur.

Ce module a été une cause d'insatisfaction pour le consultant qui découvrait le Burundi, découvrait les burundais, se retrouvait avec une session qui n'était absolument pas préparée, ni pour les moyens matériels, ni pour les stagiaires, découvrant par ailleurs, que les gens ignoraient tout de ce qu'était ce type de formation. Lui-même s'est rendu compte d'une certaine amélioration au fil de la session, amélioration qui s'est traduite dans les modules ultérieurs.

2.2. Module 2: les ressources humaines

2.21. déroulement du module.

Les conditions matérielles ont été aussi mauvaises que pour le premier module puisque c'est en fait au cours de la mission de Monsieur GRIGNON que les améliorations ont pu être apportées. De ce côté là, il n'y a pas eu de modification.

2.22. appréciation des participants.

On trouvera ci après les appréciations des participants.

Première évaluation: note 28/40.

Commentaires sur le module: La présentation du programme de ce module est discutable.

Les ressources humaines varient en fonction des besoins. (des pays sous entendu)

Commentaires sur l'animateur: Il a orienté le module dans le système français.

Autres commentaires: Peu de participants, horaire défavorable.

Les participants ont besoin de suivre la formation parallèlement avec leur boulot.

Seconde évaluation: note 34/40.

Aucun commentaire ni sur le module ni sur l'animateur ni autre.

Troisième évaluation: note 35/40.

Commentaire sur le module: aucun.

Commentaires sur l'animateur: aucun.

Autres commentaires: Il serait souhaitable que les cours prennent une partie de la journée.

Le degré de satisfaction est monté à 32,3/40 ce qui indique déjà une meilleure compréhension entre l'animateur et les gens formés.

Cela prouve qu'il y avait une évolution favorable par rapport au premier module.

2.23. Commentaires de l'animateur.

Bien que ce soit encore loin de lui donner satisfaction, tant par le nombre des séminaristes que par leur participation effective, l'animateur a effectivement ressenti une amélioration du dialogue et une meilleure compréhension entre les stagiaires et lui-même.

2.3. Module 3: la qualité.

2.31. Déroulement du module.

Là encore, il n'y a pas eu d'amélioration sensible puisque c'est après ces modules que le tir a été rectifié et que le CPI a pu prendre des mesures facilitant le déroulement matériel du module.

2.32. Appréciation des participants.

On trouvera ci-après les appréciations relevées, celles-ci étant toujours peu significatives dans la mesure où il y avait très peu de participants et que c'est simplement les cadres du CPI qui ont été invités à donner leur appréciation.

Première évaluation: note 33/40.

Commentaires sur le module: Un module très important dans la vie professionnelle. La qualité revient presque toujours dans la vie quotidienne.

Commentaires sur l'animateur: Il a su intéresser les participants à la formation. Des fois, il s'écarte du sujet pendant les séances.

Autres commentaires: Peu de participants, horaire défavorable.

Seconde évaluation: note 37/40.

Commentaires sur le module: on aimerait aborder de manière approfondie:-les techniques de gestion de personnel

-l'aspect: audit de rémunération dans l'entreprise.

Comment lancer "un cercle de qualité" dans une entreprise. Les outils des cercles de qualité. Le rôle des facilitateurs.

Commentaires sur l'animateur: L'animateur est très bien placé pour traiter des domaines de l'attitude, du comportement, de la sociologie et de la psychologie d'entreprise et le droit du travail. Très satisfait de son intervention sur ses questions précises.

Autres commentaires: faire un réaménagement horaire concernant l'emploi du temps pour les prochaines séances de formation. Tenir compte et du personnel du CPI et du personnel venant de l'extérieur.

Troisième évaluation: note 38/40.

Commentaire sur le module: Il serait souhaitable que les cours prennent une partie de la journée.

Commentaire sur l'animateur: aucun.

Autres commentaires: aucun.

2.33. Commentaires de l'animateur.

L'animateur a senti nettement une amélioration au niveau de ce troisième module qui se ressent d'ailleurs parfaitement dans le degré de satisfaction puisqu'il est à 36/40 ce qui est déjà relativement exceptionnel. Ceci doit être modulé par le fait qu'il n'y a eu que trois réponses sur 7 participants.

2.4. Module 4: la motivation.

Ce module qui avait été prévu n'a pu être réalisé en raison des événements qui se sont déroulés au Burundi durant la dernière semaine du séjour du consultant.

A l'appui de ces trois modules, un certain nombre de visites d'entreprises ont été réalisées. Il semble que ces visites ne soient pas vraiment des visites techniques mais plutôt des visites de sensibilisation. Les entreprises qui ont été visitées sont les suivantes:

- BRARUDI
- LES PLANTATIONS ET INSTALLATIONS THEIERES DE TEZA.
- COTEBU
- SAVONOR
- VERUDI
- DBI.

A part la plantation de Teza, il est à noter que toutes les autres visites ont été organisées directement par le consultant et non par le CPI.

3. MISSION DE MONSIEUR HERVE GRIGNON EN JANVIER 1992.

3.1. Module 5: l'entreprise.

3.11. Déroulement du module.

Pour cette deuxième série, un certain nombre d'améliorations ont été apportées:

- horaires à mi-temps,
- salle de cours véritable à l'ISGE.
- participation de cadres et d'entreprises extérieures.

Ceci, joint à une certaine habitude commençant à se prendre sur ce type de formation, a permis de progresser d'une manière très significative.

3.22. Appréciation des participants.

On trouvera ci-après les appréciations des participants.

Première évaluation: note 29/40.

Commentaires sur le module: étant donné mes études faites, ce n'est pas très facile de comprendre parfaitement ce module dans le sens que l'animation est trop rapide et à courte durée à moins qu'il n'y ait changement de méthode qui ne sera autre que la lenteur.

Commentaires sur l'animateur: D'après moi, je trouve que l'animateur est excellent sauf que je dirai qu'il est un peu rapide. A part ça, ceux qui ont des notions d'économie, soit de comptabilité ou autres, n'auront pas de problèmes à comprendre le module. Et moi qui n'en ai pas, j'ai toujours des difficultés.

Autres commentaires: personnellement, j'aimerais à ce que la pédagogie soit un peu lente pour permettre la bonne compréhension à moi qui n'ai pas de notions d'économie. Beaucoup de termes me semblent nouveaux et qui ne sont pas faciles à maîtriser.

Deuxième évaluation: note 30/40.

Commentaires sur le module: Le module en soi a été présenté d'une manière satisfaisante. Ma question est de savoir si le module est complet ?

Commentaires sur l'animateur: M. GRIGNON me semble connaître sa matière. Il possède l'art de transmettre ses connaissances et il donne confiance. Il est un bon professeur.

Autres commentaires: 1) le cours est donné pendant les horaires de service, ce n'est pas facile pour plusieurs.
 2) Est-ce que les cours seront sanctionnés par un certificat?
 3) Après les cours, le CPI peut-il envisager quelques facilités aux orientations par ceux qui ont des projets propres?

Troisième évaluation: note 31/40.

Commentaires sur le module: le module tel qu'il a été présenté me donne l'occasion de revoir en fait les petits détails pour ce qui concerne l'entreprise. Les connaissances acquises en général ne permettent pas souvent de maîtriser certains détails dans la connaissance mais le module par l'animateur m'a permis d'acquérir en substance les connaissances de base.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur s'est bien défendu et nous avons chaque fois été d'accord sur les différents aspects que reflétait le module.
 (comme il fallait aussi marier les systèmes locaux à la formation en général, tout a été dans le bon et j'aurais souhaité le rencontrer une fois de plus sur d'autres modules j'apprécie ses capacités de formateur.

Autres commentaires: Merci d'avoir voulu organiser ces séances de formation; elles sont bénéfiques dans les pays en développement.

Quatrième évaluation: note 32/40.

Commentaires sur le module: l'intérêt du module réside dans le fait que l'on a pu faire un échange sur l'idée et l'aspect général de l'entreprise. L'aspect échange d'idées entre participants a été très enrichissant.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur a une bonne maîtrise de la pédagogie et d'enseignement pour les adultes.

Autres commentaires: aucun.

Cinquième évaluation: note 34/40.

Commentaires sur le module: La base économique dépend d'une base fiable des entreprises qui opèrent dans le pays. Les opérateurs économiques doivent avoir les connaissances nécessaires pour réussir dans l'entreprise. Les notions générales sur l'entreprise permettent aux opérateurs de comprendre que le monde des affaires est réaliste et donc abordable.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur est compétent. Pour les notions spécifiques en rapport avec les procédures locales, il doit être épaulé par un expert local dans le domaine. Ce module doit être fait en permanence et cela dès le début par un syllabus.

Autres commentaires: aucun.

Sixième évaluation: note 34/40.

Commentaires sur le module: le module a été très intéressant car il aborde le sujet de la création d'une entreprise.

Commentaires sur l'animateur: aucun.

Autres commentaires: beaucoup plus de temps pour le module. beaucoup plus d'exercices sur cas réel.

Septième évaluation: note 34/40.

Commentaires sur le module: le module a été pour moi très très intéressant. Si un jour je pouvais avoir des moyens ou si quelqu'un avait besoin de mes conseils, je n'aurais pas su comment commencer mais avec le peu de temps que je viens de passer dans cette formation, je pense que Dieu aidant aussi, je suis maintenant en mesure de faire quelque chose, pas trop, mais quelque chose quand même, d'utile.

Commentaires sur l'animateur: Je crois que l'animateur avait bien fait son travail car il a touché sur tous les points du module. Ses explications sont claires et sa pédagogie aussi.

Autres commentaires: Le temps donné pour l'accomplissement du travail pour un module semble peu. On pourrait modifier un peu l'horaire.

Huitième évaluation: note 35/40.

Commentaires sur le module: le module a suscité un grand intérêt pour les participants. Les notions que j'ai acquises sont pour la grande part nouvelles et me seront d'une grande utilité.

Commentaires sur l'animateur: il a une bonne pédagogie. Il sait concilier les réflexions des participants. Je garde une bonne image de cet animateur.

Autres commentaires: aucun.

Neuvième évaluation: note 36/40.

Commentaires sur le module: j'ai pu acquérir quelques notions qui étaient toutes nouvelles. Le module m'aura permis d'ouvrir les horizons vers la création d'une certaine entreprise à ma taille. Je pourrais aussi savoir où me documenter car les notions données étaient toutes étranges (Actif, Comptes, bilan, etc...)

Commentaires sur l'animateur: C'est un monsieur très communicatif, très disponible, très pratique et ordonné. Il veut que ce qu'il donne soit assez assimilé et ne se contente pas de terminer la matière.

Autres commentaires: Il faudrait essayer d'organiser ces cours en dehors des heures de service car il est difficile pour

certaines de se libérer du service. Etaler sur beaucoup de jours éventuellement.

Dixième évaluation: note 36/40.

Commentaires sur le module: A mon avis je suis bien satisfait par ce module car c'est nouveau pour moi. Il y avait quelque chose qui était caché dans moi. Je suis très content de cette formation, ça épanouit ma mémoire. De toutes les façons, je remercie le CPI, je dis aussi merci à l'animateur.

Commentaires sur l'animateur: Monsieur GRIGNON s'est bien comporté vis à vis de ses étudiants si l'on peut les appeler ainsi, d'après moi, c'est un animateur digne parce que presque tous nous avons compris ce qu'il voulait dire. A propos si tous les autres animateurs pouvaient être comme lui...

Autres commentaires: Pas beaucoup de commentaires, seulement on remercie la façon dont on a été formé. Merci beaucoup CPI.

Onzième évaluation: note 36/40.

Commentaires sur le module: il a été pour moi une occasion propice de connaître d'abord les différentes orientations d'une entreprise sous toutes ses formes. J'ai donc beaucoup apprécié ce cours.

Commentaires sur l'animateur: Il est d'une méthodologie très bonne mais devra faire beaucoup plus de théories pour que les participants aient une connaissance théorique supérieure à la pratique étant donné que la pratique s'acquiert au fur et à mesure que l'on exerce.

Autres commentaires: Rien à signaler autre que dessus.

Douzième évaluation: note 36/40.

Commentaires sur le module: A mon avis, il faudrait que ce module soit dispensé au moins une fois le semestre.

Commentaires sur l'animateur: M. GRIGNON est de tempérament à favoriser l'apprentissage. Il avait une classe d'adultes, libres et responsables, ils auraient pu abandonner avant la fin du module; mais on a assisté à aucune absence au cours. Il est recommandable pour d'autres modules du genre.

Autres commentaires: je remercie le CPI pour l'initiative.

Treizième évaluation: note 37/40.

Commentaires sur le module: concernant le module, je peux dire que cela m'a été vraiment utile étant donné que j'avais très peu de connaissances en la matière. Cela m'a ouvert également les horizons sur la nécessité de l'apprentissage à l'initiative personnelle.

Commentaire sur l'animateur: M.GRIGNON, toutes mes félicitations et remerciements pour les connaissances que vous avez essayé de partager avec nous.

Autres commentaires: toutes mes félicitations également aux cadres du CPI pour l'organisation de la formation.

Quatorzième évaluation: note 39/40.

Commentaires sur le module: le module gagnerait à être complété par des exposés d'experts locaux connaissant les conditions requises pour la création d'entreprises dans le cadre spécifiquement burundais (textes de lois et autres réglementations)

Commentaires sur l'animateur: l'animateur s'est bien acquitté de sa mission, il a donné un exposé clair, logique et cohérent et a encouragé les interventions des participants pour apporter l'un ou l'autre élément ayant trait au cadre spécifiquement burundais; bref, il mérite toutes nos félicitations.

Autres commentaires: aucun.

Quinzième évaluation: note 39/40.

Commentaires sur le module: le module cadre bien avec mes activités personnelles, la façon dont il a été présenté m'a sincèrement plu parce que le cours n'a pas été dispensé de façon classique (magistrale) mais sous forme de dialogue et d'échange d'expériences dans le domaine. Le temps est malheureusement court.

Commentaires sur l'animateur: La pédagogie de l'animateur basée sur le dialogue et l'échange d'idées a été bénéfique à l'ensemble des participants, vu leur âge et leur niveau de formation ainsi que leur secteur d'activité.

Je dirai qu'un cours donné de la sorte porte un intérêt évident et porte ses fruits plus qu'un cours d'une certaine passivité.

Autres commentaires: Des rencontres de ce genre devraient être fréquentes et régulières.

3.13. Commentaires de l'animateur.

Il est certain que les conditions s'étant largement améliorées, l'animateur a pu être satisfait du travail réalisé. Ceci se traduit bien sûr dans le degré de satisfaction des participants qui s'élève à 34,5.

Il est à noter d'ailleurs que la totalité des participants a participé à l'évaluation.

3.2. Module 6: la gestion comptable.

3.21. Déroulement du module.

Le module s'est déroulé dans les mêmes conditions que le précédent qui étaient relativement bonnes.

On notera l'intérêt des participants pour le sujet puisque c'est celui qui a attiré le plus de candidats avec 22 personnes inscrites dont 19 ont répondu au questionnaire.

3.22. Appréciation des participants.

On trouvera ci-après les appréciations du participant.

Première évaluation: note 26/40.

Commentaires sur le module: le module en soi est très bon, seulement on aurait souhaité beaucoup d'explications et de détails. Tenir compte des participants moins avancés en la matière.

Commentaires sur l'animateur: M. GRIGNON est un bon professeur nous lui souhaitons plein succès.

Autres commentaires: le calendrier sur le présent module est court.

Deuxième évaluation: note 31/40.

Commentaires sur le module: c'est une très bonne initiation à la notion de la comptabilité. Il est assez regrettable que ces cours s'arrêtent là, une suite pour une formation plus poussée et plus pointue serait beaucoup plus utile et la bien venue.

Commentaires sur l'animateur: la pédagogie de l'animateur est louable ainsi que la clarté de ses exposés.

Autres commentaires: aucun.

Troisième évaluation: note 28/40.

Commentaires sur le module: la formation a été d'une meilleure utilité, car beaucoup sont ceux qui ont des entreprises mais moins sont ceux qui sont bien informés du déroulement de leurs affaires. Savoir gérer c'est savoir contrôler.

Commentaires sur l'animateur: a bien donné ses cours mais, vu que le temps fixé pour les cours était très bref, l'animateur a été obligé de synthétiser. Les notions les plus élémentaires n'ont pas été touchées. Pour ceux qui n'ont pas les notions de base, il était très difficile de comprendre en même temps que les autres.

Autres commentaires: aucun.

Quatrième évaluation: note 31/40.

Commentaires sur le module: Le module est axé sur les aspects très pratiques pour moi; il aurait fallu sélectionner les candidats pour que la formation puisse être profitable car j'ai l'impression que tout le monde ne suit pas de la même façon, les expérimentés, les débutants, les non familiers à la comptabilité.

Commentaires sur l'animateur: il se débrouille bien. J'aurais aimé qu'il insiste sur certaines théories et définitions.

Autres commentaires: aucun.

Cinquième évaluation: note 33/40.

Commentaires sur le module: très intéressant, important et nécessaire à connaître (voir indispensable)

Commentaire sur l'animateur: excellent.

Autres commentaires: le niveau des participants est en dents de scie.

Sixième évaluation: note 33/40.

Commentaires sur le module: le module a pu permettre aux participants de se familiariser avec les notions de comptabilité surtout pour les débutants. Pour ceux qui à leur tour seont appelés à dispenser une formation de ce genre, le niveau est peut être un peu bas.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur a bien dispensé son cours.

Autres commentaires: On devrait envisager des modules pour les formateurs et/ou associer l'expertise nationale à l'enseignement des modules.

Septième évaluation: note 34/40.

Commentaires sur le module: un module très intéressant. Il a suscité beaucoup de curiosité. Les notions acquises sont pour moi nouvelles.

Commentaire sur l'animateur: il a dispensé son enseignement avec une bonne pédagogie. Il favorise beaucoup le climat de travail.

Autres commentaires: merci au CPI pour avoir organisé cette formation.

Huitième évaluation: note 34/40.

Commentaires sur le module: à mon avis, le module "gestion comptable" est un cours, d'ailleurs qui a rassemblé beaucoup de monde compte tenu de son utilité. parce que tout le monde

vit dans un monde d'argent, la gestion comptable est plus nécessaire.

Commentaires sur l'animateur: de toutes les façons, j'admire l'animateur de ce module surtout pour la manière dont il fait appliquer la notion aux élèves. Il ne se fâche pas quand on lui demande quelque chose. On ne peut pas admirer toute chose à la fois mais sachez que, à mon avis, je le vois seulement, qu'il est rapide pour nous autres qui n'avons pas des notions en comptabilité nous trouvons cela bizarre. Comme nous comprenons son cours et, s'il était moins rapide, on aurait tout compris.

Autres commentaires: pour le CPI, nous disons merci mais nous regrettons seulement le temps. Vous nous avez donné le temps très minime. Comment apprendre un cours utile dans une semaine seulement? On croirait que nous sommes là pour apprendre et non pour être formés. En plus de cela, une idée m'est venue en tête; pour les attestations on voulait que les modules d'un seul animateur soient tous notés sur une même attestation au lieu de plusieurs attestations.

Neuvième évaluation: note 35/40.

Commentaires sur le module: Ce module reprend les éléments essentiels de la gestion comptable d'une entreprise. Il complète en fait le précédent module sur l'entreprise. Une entreprise ne peut vivre que si elle est bien gérée. La gestion comptable est nécessaire pour refléter la vie économique d'une entreprise.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur est très bien. Il a adopté une méthodologie progressive qui permet d'entrer au fur et à mesure dans le monde des entreprises. Il est évident qu'à l'issue des différents modules prévus beaucoup de connaissances seront déjà acquises par les participants réguliers.

Autres commentaires: aucun.

Dixième évaluation: note 35/40.

Commentaires sur le module: il a fallu visiter un service comptable d'une société de Bujumbura pour que les participants puissent se faire une idée opérationnelle de la comptabilité.

Commentaires sur l'animateur: connaît bien sa matière et possède une bonne pédagogie. Gagnerait peut être à être plus rigoureux sur les horaires (durée de la récréation trop élastique!)

Autres commentaires: pour une participation plus régulière des bénéficiaires de la formation, il conviendrait d'organiser cette dernière en dehors de la ville car les sollicitations du travail régulier sont trop fortes. Un module d'une semaine pourrait s'organiser en 5 jours à Banga, par exemple.

Onzième évaluation: note 36/40.

Commentaires sur le module: le module a été très équilibré. Notions théoriques très étayées par les exercices pratiques.

La pratique soutenue m'a amené progressivement à comprendre les notions "termes comptables" nouveaux pour moi.

Commentaires sur l'animateur: animateur très communicatif et disponible.

Autres commentaires: Il n'est pas facile de se libérer du service. Serait-il possible d'organiser ces cours après les heures de service. Nous espérons recevoir quelques documents complémentaires du cours à la fin du module.

Douzième évaluation: note 37/40.

Commentaires sur le module: la gestion comptable qui, avant cette formation me paraissait très difficile, devient une matière abordable qui nécessite néanmoins beaucoup d'attention.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur a bien mené son travail, le climat toujours favorable pour les débats, suffisamment d'exercices pour que nous puissions nous familiariser avec les opérations.

Autres commentaires: aucun.

Treizième évaluation: note 37/40.

Commentaires sur le module: le module est très intéressante; mais le temps consacré est trop court pour assimiler toute la matière. Le temps ne permet pas de faire beaucoup d'entraînement pour maîtriser tout le cours.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur joue bien son rôle en faisant son exposé d'une façon aérée et décontractée, ce qui permet à l'auditoire de bien suivre. Le fait de ne pas faire un cours magistral favorise le dialogue et permet de poser des questions.

Autres commentaires: aucun.

Quatorzième évaluation: note 37/40.

Commentaires sur le module: c'est un ensemble d'informations indispensables pour la bonne marche de toute l'entreprise. Evidemment, une semaine ne suffit pas pour maîtriser la technique comptable.

Commentaires sur l'animateur: c'est un véritable professionnel en la matière. De plus, il maîtrise les principes de la pédagogie des adultes. Il a pu adapter son module aux réalités du Burundi et réussit à faire passer le message aux profanes en la matière.

Autres commentaires: aucun.

Quinzième évaluation: note 37/40.

Commentaires sur le module: ce module est très passable. Pour ceux qui n'ont pas de notions d'économie, il nécessite d'avoir des explications supplémentaires en dehors de la formation pour assimiler mieux la matière. En tous cas, c'est très bien et simple.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur est très excellent. Sa façon de dispenser la matière est totalement satisfaisante.

Autres commentaires: je suis très content de cette formation car elle peut me permettre d'être un jour aide-comptable. Parlons de l'adage qui dit: "l'expérience vient en travaillant" Avec ces notions ça peut aller.

Seizième évaluation: note 38/40.

Aucun commentaire.

Dix Septième évaluation: note 38/40.

Commentaires sur le module: il a été bien donné. Nous pouvons dire que le temps qui a été prévu pour ce module a été insuffisant compte tenu du cours en question. Si le CAPI aura encore l'amabilité de nous concéder encore une autre (grande) période pour permettre au professeur ou l'animateur d'entrer jusqu'au fond du cours, ce sera une bonne chose.

Commentaires sur l'animateur: suite à une courte période destinée aux cours, l'animateur se trouve dans l'incapacité de donner le cours avec plus de précision, alors il est obligé de synthétiser. Comme conséquence les candidats qui n'ont pas la notion de ce cours "gestion comptable" n'assimilent pas comme il faut le cours.

Autres commentaires: aucun.

Dix-huitième évaluation: note 39/40.

Commentaires sur le module: ce module m'a été bénéfique et m'a permis d'acquérir des notions solides sur la comptabilité. Il est toutefois regrettable que le temps imparti pour ce module soit très court (5 matinées) pour approfondir les notions dispensées.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur avait bien préparé ses séances. Il aurait toutefois été souhaitable que des notes de cours soient données aux participants pour une préparation ou une révision du module avant le début ou pendant la séance.

Autres commentaires: nous attendons le 2ème cycle de formation.

Dix-neuvième évaluation: note 40/40.

Commentaires sur le module: Le module est très bien structuré et permet bien de comprendre comment on établit le compte d'exploitation et le bilan, l'importance de maîtriser l'interprétation de ceux-ci pour pouvoir prévoir, décider et agir dans l'intérêt de l'entreprise et suivre l'évolution de sa santé financière.

Commentaires sur l'animateur: il a animé le module de façon exemplaire et a favorisé et même initié des discussions entre participants pour bien assimiler les notions fondamentales. Il mérite nos plus vives félicitations.

Autres commentaires: aucun.

3.23. Commentaire de l'animateur.

L'animateur a été satisfait de ce module. A travers les observations des participants, on voit la difficulté qui apparaît lorsque l'on a des gens de niveaux différents, certains suivent trop bien, d'autres rament derrière ce qui ne facilite pas le travail de l'animateur et ne permet pas d'optimiser le séminaire.

On note également un besoin d'avoir une formation sur des cycles plus longs, il est certain que pour des personnes découvrant la comptabilité, un séminaire de six demi-journées est insuffisant.

A noter également la demande fréquente de prévoir des formations en dehors des heures de travail pour permettre au maximum de personnes d'en bénéficier.

3.3. Module 14: la gestion commerciale.

3.31. Déroulement du module.

Il y a pas eu de fait nouveau par rapport aux deux modules précédents.

Le déroulement s'est fait dans des conditions honorables.

3.32. Appréciation des participants.

On trouvera ci-après les appréciations des participants.

Première évaluation: note 25/40.

Commentaires sur le module: le module Gestion Commerciale est bien donné mais en peu de temps.

Commentaires sur l'animateur: il est clair dans ses explications.

Autres commentaires: aucun.

Seconde évaluation: note 31/40.

Commentaires sur le module: Il aurait été souhaitable que l'apprentissage de ce module soit associé de beaucoup de cas pratiques.

Commentaires sur l'animateur: Le module était bien expliqué. Toutefois, faute de cas pratique, la participation a été faible.

Autres commentaires: aucun.

Troisième évaluation: note 32/40.

Commentaires sur le module: Le module est bien donné mais pas en profondeur, on dirait que l'animateur n'a pas prévu les cas qui constituaient le module. J'aimerais que les détails soient donnés sur toutes sortes d'entreprises pouvant exister et leurs caractéristiques pour qu'on puisse distinguer les méthodes à appliquer à chacune d'elles.

Commentaires sur l'animateur: L'animateur dispense bien ses cours sauf qu'il n'entre pas dans les détails ce qui fait que la formation n'a pas assez stimulé ma réflexion personnelle.

Autres commentaires: aucun.

Quatrième évaluation: note 33/40.

Commentaires sur le module: un module assez intéressant. J'aurais aimé avoir davantage d'autres détails là-dessus.

Commentaires sur l'animateur: Très bon animateur. Tout comme pour les autres modules qu'il a dirigés, il a su intéresser les participants. Sa pédagogie est irréprochable.

Autres commentaires: mes remerciements au CPI pour avoir organisé cette formation;

Cinquième évaluation: note 35/40.

Commentaires sur le module: ce module est intéressant. La formation bien sûr peu approfondie m'aidera dans ma vie pratique.

Commentaires sur l'animateur: le cours dispensé était bien expliqué. L'animateur a maintenu un climat favorable d'apprentissage avec une pédagogie excellente.

Autres commentaires: la formation est courte, on aurait souhaité qu'elle soit un peu longue.

Sixième évaluation: note 35/40.

Commentaires sur le module: Le délai durant lequel se donne le module ne suffit pas pour le maîtriser. Quand même, les recherches individuelles permettent à la découverte de beaucoup de choses dans ce domaine.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur est vraiment doué de sa matière sauf que le temps nous est très jaloux à tel point que l'animateur ne parvient pas à pénétrer en profondeur le cours. Si le temps était suffisant, on aurait beaucoup appris. Le comportement social de l'animateur vis à vis de nous me plaît de plus. Je prierai à ce que le suivant soit de ces mêmes caractères.

Autres commentaires: Ne serait-il pas beaucoup mieux de représenter dans une même attestation tous les modules donnés par un seul animateur? Ceci pour éviter d'avoir beaucoup d'attestations pour un seul animateur. D'après moi, comme M.GRIGNON a dispensé trois modules enchainés, une seule attestations suffirait plutôt que trois. En tout, je remercie fort le C.P.I. car je parviens à découvrir le monde économique.

Septième évaluation: note 35/40.

Commentaires sur le module: ce module est très intéressant et a bien été animé mais il faudrait pour l'avenir un peu plus d'exercices pour fixer les modules. C'est très important. Il est aussi nécessaire que le support de cours soit distribué avant le début pour permettre la lecture et éventuellement la réponse de certaines questions.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur est très bon. la procédure et l'organisation locale sont pourtant essentielles pour les cours sur l'entreprise et sa gestion au Burundi. Plus l'animateur s'en acquiert de ces notions, plus les notions abordées le seront en profondeur.

Autres commentaires: aucun.

Huitième évaluation: note 37/40.

Commentaires sur le module: la gestion commerciale est le module très indispensable. D'ailleurs je suis très content pour ce type de module parce que ça m'a enrichi et élargi mes horizons.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur à mon avis s'est bien comporté vis à vis de ce module. Seulement côté négatif, la rapidité pour nous qui sommes débutants. De toutes les façons, je dirais bien que l'animateur connaît son cours.

Autres commentaires: pour commencer, je félicite beaucoup le CPI pour ce cadeau qu'il nous a fait. Il y a une chose qui ne nous a pas bien arrangé, c'est surtout le facteur temps. Si chaque module prenait au moins 15 à 20 jours, et surtout la façon dont l'animateur nous apprend, nous pourrions bien comprendre, mais le temps fait défaut.

Nouvième évaluation: note 38/40.

Commentaires sur le module: module assez intéressant avec des notions qui complètent celles déjà acquises dans les modules précédents.

Commentaires sur l'animateur: toujours disponible à répondre et discuter avec les participants.

Autres commentaires: aucun.

Dixième évaluation: note 39/40.

Commentaires sur le module: il faudrait un peu plus de temps.

Commentaires sur l'animateur: recommandable.

Autres commentaires: aucun.

Onzième évaluation: note 39/40.

Commentaires sur le module: OK

Commentaires sur l'animateur: OK

Autres commentaires: je remercie vivement le CPI et je demanderai qu'une telle formation soit attestée par une seule attestation.

3.33. Commentaires de l'animateur.

L'animateur confirme les observations qui sont faites par les participants.

Il est certain que normalement tous ces modules auraient dûs être complétés avec des applications en entreprise qui auraient permis de traiter de cas concrets.

Malheureusement, cela n'a pu encore être mis en route. D'autre part, il se pose le problème de savoir si des cadres non membres du CPI peuvent aller en entreprise pour ces applications concrètes.

Comme pour les autres modules, mais d'une manière plus importante, les participants se sont plaints du manque de temps. Ceci est d'autant plus vrai que ce module touche un sujet très mal connu des burundais. Il y a là un énorme besoin qui est apparu au formateur; sans vouloir parler de marketing, le simple acte de vente est inconnu du personnel des sociétés.

Il est donc normal que les gens se sentant novices dans ce domaine, manifestent le désir d'une formation plus complète.

On retrouve d'une manière plus aigue ici le souhait de voir les attestations regroupées pour l'ensemble des modules.

Comme on ne sait pas pour l'instant à combien de modules assisteront les stagiaires, on peut effectivement prévoir de donner une attestation à chaque stage, et ensuite, en fin de cycle, c'est à dire au mois d'août, proposer à ceux qui voudront, de les échanger contre une attestation globale.

Il est à noter qu'à l'appui de ces trois modules, deux visites d'entreprise ont pu être réalisées, l'une à la société LOVINCO, l'autre à la société BURSTA.

Ces visites ont pu être un peu plus complètes que les précédentes puisque dans ce domaine, les dirigeants avaient acceptés de répondre à un certain nombre de questions qui avaient été préparées par les stagiaires. Nous avons donc pu franchir un pas par rapport à la première série de modules.

On verra qu'en Février, de véritables actions d'organisation ont pu elles, être entreprises.

4 - MISSION DE MONSIEUR JACQUES RISACHER EN FEVRIER 1992.

4.1.module 8: la conduite d'une mission d'organisation.

4.11.déroulement du module.

Initialement, ce module aurait dû être la suite des différentes applications faites au sein du CPI lors de la mission de Juillet 1991. Malheureusement, entre Juillet 1991 et Février 1992, aucun cadre du CPI n'a réellement travaillé sur ces missions d'organisation interne. Il n'était donc pas possible de les reprendre, compte tenu de la non motivation du personnel.

Aussi, il a été profité de cette occasion pour rechercher à faire des missions d'organisation s'appliquant aux modules réalisés par ailleurs, en entreprise, de manière à pouvoir habituer les gens à ce type d'intervention et pouvoir dans un deuxième temps, coupler réellement une formation-action avec le déroulement du séminaire suivi d'une action pratique en organisation.

La première entreprise où nous avons pu intervenir est la société DIMAC qui a été contactée par le consultant et qui a accepté que l'on mette en place chez elle un contrôle de gestion.

La mission aurait normalement dû être terminée à fin Février, malheureusement la maladie du Directeur Général qui suivait personnellement l'opération n'a pas permis d'aller jusqu'à une complète mise en place.

Un rapport provisoire a été établi.

Il a été convenu avec l'entreprise que les mises en place se poursuivraient après le départ du consultant et qu'un suivi serait organisé au mois de Mai, lors du passage de M.GRIGNON et au mois d'Août lors du retour de M.RISACHER.

Trois cadres du CPI s'étaient inscrit pour participer à cette action, deux ont abandonné en cours de route.

Parallèlement, le CPI avait obtenu l'accord de LOVINCO pour mettre en place une prévision de trésorerie qui devait être

amorcée par M.GRIGNON. Malheureusement, à son départ, la responsable de la comptabilité n'était pas disponible pour démarrer l'opération et ce n'est qu'à la fin de la mission de M.RISACHER que celle-ci a pu commencer.

Un cadre du CPI et un VNU ont participé au démarrage de la mission. Celle-ci sera suivie par M.GRIGNON au mois de Mai et cloturé par M.RISACHER au mois d'Août.

Enfin, durant la mission de Février, M.RISACHER a obtenu l'accord de la société NAB pour pouvoir faire une application d'analyse d'un atelier de production et d'analyse d'un contrôle qualité.

Par ailleurs un diagnostic général de l'entreprise a été réalisé pour réorienter l'action d'une petite société d'Import-Export.

4.12.Appréciation des entreprises.

Les missions n'étant pas terminées, nous n'avons pas encore demandé aux entreprises de nous faire une appréciation qui se fera d'ailleurs au mois d'Août sous forme d'une lettre car évidemment dans ce type d'opération, il est difficile de répondre à un questionnaire comme pour un séminaire.

4.13.Commentaire de l'animateur.

Il est dommage bien sûr, que tout le travail qui avait été amorcé en Juillet 1991, d'organisation interne au sein du CPI, ait été sans suite.

Néanmoins, avec ces quatre missions d'organisation démarrées au cours du mois de Février, nous nous sommes aperçus d'abord de l'énorme besoin qu'il y avait dans ce domaine, de la nouveauté de ce type d'intervention au Burundi, et enfin, contrairement à ce que certains craignaient, de la possibilité de trouver des entreprises qui acceptent que des missions d'organisation soient conduites en leur sein.

Cette opération pilote est donc à notre avis très importante car elle confirme la possibilité à la suite de l'évolution actuelle du comportement tant des cadres du CPI que des gens de l'extérieur, de pouvoir vraiment bâtir des formations-actions dont les entreprises et surtout les PME burundaises ont le plus grand besoin.

4.2.Module 9: diagnostic informatique et Schéma Directeur.

4.21.Déroulement du module.

Le module s'est déroulé à l'ISGE, comme les précédents.

On a enfin pu avoir un accord entre le CPI et un imprimeur pour que des paper boards soient disponibles.

Par contre, les annonces radio se sont faites tardivement comme pour les autres modules.

Quant à l'annonce dans la presse, elle est parue dans le journal du Vendredi qui a été diffusé le dimanche pour un module qui commençait le Lundi.

Ceci explique qu'il n'y ait eu que quatorze personnes et que surtout, plus de la moitié du personnel n'avait pas le niveau nécessaire pour profiter réellement de ce module.

4.22.Appréciation des participants.

On trouvera ci-après les appréciations des participants.

Première évaluation: note 28/40.

Commentaires sur le module: la notion d'informatique est importante, mais il apparait une chose assez fondamentale c'est que les pays en voie de développement sont en train de se jouer avec les inventions technologiques. Or les inventions technologiques doivent être suivies d'une persévérance, d'une prise de conscience coiffées par la sensibilisation. Et cela ne doit être qu'une action de la majorité, car il n'y a pas plus inhumain que de se passer de la majorité.

Donc, l'informatique c'est bien mais il faut voir ses conséquences quelques ans après. Voir aussi si cela n'entraîne pas une complaisance dans le développement, ce qu'on peut appeler en d'autres termes "les effets de développement" d'où l'informatique ne doit pas tout faire à la place de l'homme sinon l'homme devient un robot.

Commentaires sur l'animateur: lui se tient dans les limites de l'actualisation des inventions. Mais il doit se préserver d'une chose que tout peut mieux faire si l'on met l'homme au centre de tout. L'informatique conçue au modèle et dans un contexte précis n'est valable dans les entreprises que sous certaines conditions assez fermes.(mettre l'homme au centre de tout et considérer ses capacités à s'y prendre. Bref, il faut faire le plan social dans les limites humaines sans beaucoup d'inconvénients.

Autres commentaires: Il serait aberrant, voire farfelu, si l'informatique est conçue sur le modèle de devoir remplacer complètement tout le travail intellectuel. Si je puis citer un exemple assez banal lié à l'utilisation de l'informatique, un département zairois a acheté des IBM dont l'utilisation n'a pas été effective faute de technicien. Alors vous comprendrez tout de suite avec moi que cela a servi d'ankylose à ce département. Autre chose, le transfert de la technologie doit être effectif car, dit-on, si tu me donnes un seul poisson, je le mangerai un seul jour, mais si tu m'apprends à pêcher, je n'aurai jamais faim.Car on ne doit pas toujours acheter à l'occident, il faudrait un jour que nous soyons capables de la fabriquer.

Seconde évaluati : 29/40.

Commentaires sur le module: Le module était vraiment bien passable pour moi en se référant à ma formation de comptabilité générale et de comptabilité analytique ainsi que pour les cours commerciaux, c'était donc un centre d'intérêt.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur a bien conjugué ses efforts pour être capable de catalyser tout le monde, puis que de nombreux parmi nous avaient suivi les différentes formations non adaptables à ce module. Mais après avoir épiqué avec chacun de nous, il a bien amélioré sa méthode surtout pour le second et le troisième jour après avoir terminé à faire la synthèse et le rappel du travail réalisé. (références étapes 1 à 3.)

Autres commentaires: Veillons toujours à amplifier d'autres modules surtout pour la technique de l'informatique car notre pays est en évolution dans ce domaine moderne.

Troisième évaluation: note 29/40.

Commentaires sur le module: vu que l'Afrique tend à informatiser ses sociétés et que, par sa facilité de travail et son agileté, l'informatique est nécessaire, il est prudent et bon d'avoir les notions d'informatique. Je tiens à remercier le CPI de vouloir donner quelques notions d'informatique à ceux qui n'ont pas le moyen à certains responsables. L'informatique coûte cher et que l'avenir est informatisé.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur a généralement bien donné son cours, comme il l'a préparé. Le climat était favorable. Mais, il a oublié que parmi les participants, certains n'ont pas de notions de base de l'informatique. Donc il lui faudrait commencer par un aperçu rapide sur les notions de base. C'est pourquoi on n'a pas posé beaucoup de questions, car certains ne comprenaient pas rapidement.

Autres commentaires: aucun.

Quatrième évaluation: note 32/40.

Commentaires sur le module: le module devrait tenir compte de la réalité et de l'environnement des entreprises burundaises. Par cela, je voudrais dire que pour l'ensemble du module la théorie aurait pris 3 jours et l'étude de cas sur une entreprise (semblable à celles du Burundi), 2 jours.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur joue son rôle avec efficacité. Il doit cependant s'imprégner de l'environnement burundais pour qu'à l'avenir le point central de l'exposé porte sur une (ou des) entreprise du Burundi.

Autres commentaires: le CPI devrait faire un effort pour faire connaître et motiver les séminaires organisés.

Cinquième évaluation: note 34/40.

Commentaires sur le module: Pour ce module, je dirai bien que c'est intéressant. Pour nous autres, le malheur en est que l'on ne faisait que de la théorie, de toutes les façons, la pratique était nécessaire.

Commentaires sur l'animateur: A mon avis, l'animateur a bien rempli ses fonctions. Ce que je puis dire au point négatif c'est que l'animateur est très rapide en langage, parfois les autres ne comprennent pas.

Autres commentaires: Pour les commentaires divers, il serait mieux que la formation ne se passe pas seulement théoriquement. On est venu apprendre quelque chose qu'on ne connaît pas.

Sixième évaluation: note 34/40.

Commentaires sur le module: le module informatique est bien donné sur le plan théorique mais il peut être très intéressant si l'on assiste aussi au pratique.

Commentaires sur l'animateur: aucun.

Autres Commentaires: aucun.

Septième évaluation: note 36/40.

Commentaires sur le module: Le module est basé sur des cas concrets et réels. Il permet directement de comprendre ce que c'est un schéma directeur et faire un diagnostic informatique. Des exemples locaux ont été simulé afin de faire ressortir la pertinence du module. L'approche utilisée a été remarquable.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur est un homme d'expérience qui connaît ce qu'il fait. Le schéma directeur est indispensable pour toute tentative d'information dans une entreprise. On remarque que souvent, cette étape, combien primordiale, est malheureusement négligée.

Autres commentaires: Il est nécessaire qu'on pense dès aujourd'hui à former les gens sur la conception, le suivi et l'évaluation des entreprises qui naissent au Burundi. les travaux d'étude (services, conseils, etc...) manquent dangereusement pour le développement économique de ce pays. Des experts nationaux de niveaux différents, domaines différents sont indispensables.

Huitième évaluation: note 37/40.

Commentaires sur le module: un module très intéressant. Les notions abordées sont pour moi nouvelles et stimulent une réflexion en rapport avec l'informatisation en cours dans notre pays.

Commentaires sur l'animateur: Il est expérimenté. J'ai beaucoup apprécié sa pédagogie. Il a su aborder beaucoup de notions en rapport avec le module en peu de temps. Il ne s'écarte pas du sujet pendant les séances, ce qui est une grande qualité.

Autres commentaires: je remercie les organisateurs et l'animateur de ce module.

Neuvième évaluation: note 39/40.

Commentaires sur le module: le temps matériel n'a pas permis à analyser un cas concret pour faire un diagnostic et établir un schéma directeur d'une façon approfondie.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur est très compétent et très expérimenté. Il maîtrise parfaitement le sujet. J'aurais souhaité qu'il nous conseille la filière d'auto-formation dans le domaine d'organisation. Son adresse nous serait utile.

Autres commentaires: Quand l'ONUDI envoie un expert, c'est pour le bien de tout le monde. Le CPI devrait informer beaucoup de monde et comme ça, ça aurait été plus profitable.

Dixième évaluation: note 39/40.

Commentaires sur le module: le module est animé de façon simplifiée, ce qui facilite sa compréhension. Il renferme peu de littérature ce qui permet de comprendre l'essentiel du contenu. Le module est bien structuré et par conséquent, bien donné. Le plan est logique et permet de réfléchir même sur ce qu'on va voir à la prochaine. Nous avons été satisfait de son apport.

Commentaires sur l'animateur: visiblement, l'animateur est expérimenté en la matière. Il a des facilités en tout, au niveau du verbe, de l'expression et de l'explication. Ses idées sont nettes ce qui fait que même les réponses qu'il donne sont claires et satisfaisantes. La méthodologie est sans conteste. Il admet les questions et y répond en toute certitude.

Autres commentaires: Pour le module, le temps a été court. On aurait souhaité une autre séance de formation qui s'étendrait au besoin sur une longue période.

Onzième évaluation: note 40/40.

Commentaires sur le module: Le module est très intéressant surtout pour notre pays qui envisage d'informatiser les entreprises et sociétés. Ça serait mieux d'approfondir encore et même de refaire car il n'y avait pas beaucoup de gens alors que c'est très important de le suivre.

Il faut avoir une expérience professionnelle quelconque pour mieux comprendre ce module, ce n'est pas pour les étudiants.

Commentaires sur l'animateur: Il s'est bien expliqué et écoute bien les questions des participants puis il y répond jusqu'à se faire comprendre avec des exemples typiques.

Autres commentaires: Pourriez-vous faire ce genre de séminaires après les heures de service? après 17 heures, cela serait arrangeant pour les gens qui se libèrent sans autorisation de leur employeur.

Je crois qu'il y en a beaucoup qui seraient très intéressés pour suivre quelques modules. Après avoir participé, on a envie de continuer à suivre les autres modules. Mais l'horaire ne le permet pas aux gens, quant aux heures de service ce n'est pas évident de trouver l'autorisation.

Douzième évaluation: note 40/40.

Commentaires sur le module: Ce module vient à point nommé car notre pays est actuellement "envahi" par des vendeurs de matériel informatique.

Beaucoup d'entreprises en ont sérieusement besoin et auraient dû être présentes.

Commentaires sur l'animateur: il est vraiment à la hauteur de sa mission, alliant ses qualités pédagogiques à celles de praticien chevronné.

Autres commentaires: je crois que lorsqu'il y a des occasions de sensibilisation sur un problème d'une aussi grande importance et a fortiori de formation, il faudrait en faire vraiment grand écho de telle manière qu'il y ait des participants en assez grand nombre pour profiter d'un tel investissement pour les bailleurs de fonds et le pays.

4.23. Commentaires de l'animateur.

Je crois que ce module a été le prototype des difficultés lorsque la publicité se fait trop tard pour un module.

D'autre part, compte tenu de la soif des gens en formation, il eut été souhaitable pour ce module (comme pour les autres) et en particulier pour celui-ci, de bien préciser le type de personne qui était concerné.

Il est certain que si l'on avait pu avoir les inscriptions huit jours avant, il eut été possible par des contacts avec les gens de faire une sélection pour avoir une assistance homogène. On voit d'ailleurs dans les réactions des participants, que certains ont eu du mal à suivre, ce qui est évident car il est difficile de pouvoir satisfaire tout le monde lorsqu'il y a trop d'hétérogénéité parmi les participants.

Un autre point important est celui du besoin dans ce domaine qui est très important encore qu'il y ait relativement peu de schéma directeurs qui se feront dans les mois à venir, mais il

y en a un certain nombre et il serait important que les personnes concernées puissent suivre une formation de ce genre.

Nous noterons que l'un des participants, le commandant GAFAZI, à la suite de ce module, a demandé s'il était possible qu'il soit refait en Août pour l'ensemble du personnel des forces armées concerné par le schéma directeur de l'armée.

Nous avons précisé que nous étions à la disposition du Burundi via l'ONUDI, il y aura donc vraisemblablement à prévoir un séminaire pour 20 à 40 participants, au mois d'Août. Ceci montre en tous cas, l'intérêt de ce type d'opération mais prouve également qu'il faudrait aller chercher et informer les personnes intéressées, pour qu'elles puissent se manifester à temps.

4.3. Module 10: l'excellence dans le management.

4.31. déroulement du module.

C'est incontestablement le module qui s'est déroulé dans les meilleures conditions.

D'abord matérielles, parce qu'il a eu lieu à l'Hôtel "Source du Nil" ensuite, parce que la grosse majorité des participants avaient vraiment un niveau de cadre dirigeant, ce qui a permis des échanges excessivement enrichissants pour tous.

Enfin, le CPI a bien voulu organiser à l'issue de la cession, un "petit pot" qui a été très sympathique pour tout le monde.

A noter néanmoins que si, comme cela était prévu, certains modules font appel à des supports vidéo, il serait nécessaire de pouvoir s'en équiper, c'est en cours de séminaire que l'un des participants a fait venir le propre matériel qui était dans son entreprise.

4.32. Appréciations des participants.

On trouvera ci-après les appréciations des participants.

Première évaluation: note 30/40.

Commentaires sur le module: le module est très bon mais devrait comporter plus d'illustrations dans des entreprises et pays de cultures différentes.

Commentaires sur l'animateur: très bon mais un peu paternaliste sur les bords.

Autres commentaires: l'auteur confond en ce qui concerne l'Afrique, le mode de résolution des conflits (palabre) avec l'organisation/administration.

Le Burundi ancien, par exemple était gouverné par un Mwami (roi) assisté par les Abaganwa (chefs), les Abatware (sous-chefs) Abarongozi et Abashingantahi. L'administration coloniale n'a pas changé grand chose.

Deuxième évaluation: note 33/40.

Commentaires sur le module: le module nécessite pour les chefs d'entreprise un petit "tableau de bord".

Commentaires sur l'animateur: connaissances très étendues.

Autres commentaires: multiplier les formations de ce genre.

Troisième évaluation: note 34/40.

Commentaires sur le module: c'est un cours très volumineux pour un laps de temps très court.

Commentaires sur l'animateur: c'est un professionnel et un formateur chevronné, maîtrisant les pratiques de la pédagogie des adultes avec des supports pédagogiques favorisant une "formation accélérée".

Autres commentaires: aucun.

Quatrième évaluation: note 34/40.

Commentaires sur le module: le module était intéressant. Son contenu compréhensible. C'est dommage qu'il y a un manque de manuel de cours qui aurait permis aux participants de mieux se préparer aux échanges de discussions pour une meilleure compréhension.

De plus, le participant a besoin de traces écrites du module pour continuer la réflexion car il n'était pas possible de prendre note au cours des exposés.

Commentaires sur l'animateur: aucun.

Commentaires sur le module: aucun.

Cinquième évaluation: note 35/40.

Commentaires sur le module: le Burundi entreprend depuis peu des réformes structurelles de son économie. Ce module reste à mon avis indispensable dans le cadre actuel de passage vers l'économie de marché car le pays ne connaît (si l'on se réfère aux principes de l'excellence) pas de véritables managers d'Entreprises.

Commentaires sur l'animateur: M. RISACHER est un excellent communicateur du savoir, de son expérience. Il sait de quoi il parle et les nombreux exemples à l'appui sont évocatifs, bien qu'ils viennent en grande partie d'une longue expérience en Afrique de l'Ouest. Normal. Cependant, on ne sent pas chez lui cet air pédant, moqueur d'autres expatriés plus colonialiste pas instinct de supériorité. Il a même investi en Afrique et l'on sent que des africains doivent en avoir tiré profit côté formation.

Autres commentaires: l'ONUDI et le CPI devraient fournir des syllabus de ce séminaire aux participants assidus, ne fusse que comme documentation à garder.
Le temps de formation devrait au moins s'allonger.
Une durée de 3 semaines serait raisonnable avec un brevet pour chaque participant -Motif de fierté-.

Sixième évaluation: note 36/40.

Commentaires sur le module: bien conçu.

Commentaires sur l'animateur: Dynamique et communicatif mis à part son côté paternaliste et moraliste, l'animateur est très compétent, il sait capter et maintenir l'attention et l'intérêt des participants.

Il pourrait faire participer davantage les stagiaires en mettant à leur disposition des supports pédagogiques en sa possession ainsi qu'en proposant l'étude de plusieurs cas de figure par module.

Autres commentaires: aucun.

Septième module: note 36/40.

Commentaires sur le module: aucun.

Commentaires sur l'animateur: aucun.

Autres commentaires: aucun.

Huitième évaluation: note 36/40.

Commentaires sur le module: excellent module, mais difficile à appliquer au Burundi au stade actuel du développement de nos entreprises et des structures.

Commentaires sur l'animateur: excellent animateur sachant de quoi il cause.

Autres commentaires: Peut-on chaque fois disposer d'un animateur de qualités pareilles pour la formation de ce niveau, et même de niveau légèrement inférieur. (Niveau maîtrise collaboration)?

Neuvième évaluation: note 36/40.

Commentaires sur le module: le module a été bien animé mais il faut que les participants puissent se procurer ce module.

Commentaires sur l'animateur: l'animateur est un homme de métier qui peut inculquer le module sur un temps long car nous n'avons pas su prendre de notes vu la rapidité avec laquelle on étudiait.

Autres commentaires: aucun.

Dixième évaluation: note 37/40.

Commentaires sur le module: il est très bon.

Commentaires sur l'animateur: il a bien animé mais ne veut pas donner de notes, il faudrait qu'il fasse un syllabus pour que nous nous y référiions en cas de besoin.

Autres commentaires: aucun.

Onzième évaluation: note 38/40.

Commentaires sur le module: aucun.

Commentaires sur l'animateur: aucun.

Autres commentaires: aucun.

Douzième évaluation: note 37/40.

Commentaires sur le module: un module très intéressant. Il nous a permis de nous rappeler que les principes simples sont parfois les plus déterminants tant à l'intérieur de l'entreprise que dans les relations de cette dernière avec les clients et autres.

Commentaires sur l'animateur: la façon dont il présente le module et sa facilité à répondre aux questions témoignent de son expérience.

J'ai été beaucoup frappé par son esprit de cohérence et sa bonne pédagogie. Il voudrait appliquer certains principes sur des cas locaux, ce qui est pour moi très positif.

Autres commentaires: Il serait souhaitable que l'organisation de ces modules continue. Plutôt qu'un patron reste dans son bureau et pense qu'il n'a que faire avec la formation, il serait souhaitable que tout décideur sache au moins qu'il a besoin de comprendre les nouveaux enjeux du marketing et du fairplay dans sa propre boîte.

Treizième évaluation: note 37/40.

Commentaires sur le module: aucun.

Commentaires sur l'animateur: aucun.

Autres commentaires: aucun.

Quatorzième évaluation: note 38/40.

Commentaires sur le module: bonne idée d'organiser le module sur le "comment atteindre l'excellence". Il faudrait aller plus profond et plus concret en prenant des exemples du Burundi.

Commentaires sur l'animateur: Il est excellent.

Autres commentaires: Enseigner ces cours à la T.V. dans les deux langues, française et Kirundi.

Quinzième évaluation: note 40/40.

Commentaires sur le module: le module m'a permis de situer ma façon de gérer par rapport à l'excellence dans le management. J'ai constaté d'une part que "je fais de la prose sans le savoir" et qu'il y a des aspects sur lesquels je n'insiste pas très fort. J'ai aussi constaté qu'en exerçant un contrôle trop serré, je risque d'apparaître comme n'ayant pas confiance en mes collaborateurs.

Commentaires sur l'animateur: j'adresse mes félicitations à M.RISACHER. C'est un bon animateur qui maîtrise bien son domaine. Dans la mesure où nous les africains, essayons de calquer notre organisation sur le modèle européen. Je me permets de contester l'organigramme africain sous forme d'un arbre à palabre.

Autres commentaires: aucun.

Seizième évaluation: note 40/40.

Commentaires sur le module: Le module m'a beaucoup servi à réfléchir sur la façon la meilleure pour diriger l'entreprise par des actions reposant sur les ressources humaines. Le personnel d'entreprise devrait être toujours encouragé à faire le mieux possible, que les talents et qualités de chacun puissent être exploités et l'entreprise grandira et sera prospère.

Commentaires sur l'animateur: il est expérimenté et intelligent. Il a pu communiquer son message qui a eu beaucoup d'intérêts. Je pense qu'il y a eu une participation régulière.

Autres commentaires: ce module pourra beaucoup plus m'aider au recrutement du personnel. En mettant l'accent sur les connaissances, je m'efforcerai de créer un climat familial entre le personnel et mon service.

4.33. Résultat du sondage.

Devant l'intérêt des participants pour le travail réalisé par l'ONUDI, nous avons procédé en cours de séminaire, à un petit sondage auprès d'eux.

La première partie du questionnaire avait pour objectif de demander les préférences des cadres dirigeants quant à la réalisation des 19 modules.

Les résultats de ce sondage ont été publiés dans le rapport intérimaire n°1 et ne sont pas repris ici.

On constate bien sûr, que par rapport aux cadres du CPI, les choix ne sont pas forcément les mêmes. Ceci nous amène à penser qu'il serait souhaitable au maximum de réaliser l'ensemble des modules initialement prévus à part peut-être un

ou deux qui sont considérés comme peu nécessaires tant par le CPI que par les dirigeants. Ceci risque d'ailleurs d'être d'autant plus nécessaire que, comme pour la plupart des modules, les gens souhaitent une deuxième session, pour pouvoir faire bénéficier de cette formation d'autres personnes, il sera peut-être nécessaire de pratiquer certains choix.

Pour l'instant, nous réaliserons le maximum.

Il est également intéressant de noter qu'à la suite des échanges durant le module, l'idée de deux formations a été lancée, qui ont recueillies un large consensus des participants dans deux domaines très différents:

-une formation pour l'amélioration du comportement des fonctionnaires, qui serait un peu le pendant du module de l'excellence dans le management, mais appliqué et adapté au personnel de la fonction publique.

-une formation pour les standardistes et réceptionnistes afin de soigner les premiers contacts de l'entreprise avec l'extérieur.

Il a été pris note de ces deux suggestions et il sera vu avec l'ONUDI comment il pourrait être inséré dans la suite du programme.

Nous avons noté également précédemment que devant la réticence de certains cadres du CPI à traduire en Kirundi les modules les plus simples de manière à pouvoir être plus facilement accessibles aux artisans et aux micros entreprises, à la même question une majorité de dirigeants ont souhaité effectivement que des actions de ce genre soient entreprises.

Par ailleurs, quatre questions avaient été posées sur des suggestions formulées par le consultant.

La première suggestion concerne la réalisation d'un cycle long pour former une quinzaine d'organiseurs internes ou externes sur un programme d'aide internationale s'étalant sur quatre ans à raison de quatre mois par an.

Il y a une légère majorité favorable à cette suggestion avec six personnes favorables contre cinq défavorables, les objections portant essentiellement sur la difficulté en cours de vie professionnelle, à disposer d'un temps aussi long pour la formation et sur la nécessité qu'il y aurait durant ces périodes de formation, à ce qu'un organisme puisse prendre en charge le salaire des stagiaires.

Une deuxième suggestion portait sur la création d'un fonds d'aide sous forme de formation action au sein même des entreprises, autrement dit d'arriver à avoir un fonds pour favoriser l'organisation des PME.

Cette suggestion a rencontré l'unanimité des cadres dirigeants.

Une troisième suggestion consistait à proposer la création sur des fonds nationaux qui pourraient être par exemple un complément d'impôt sur les salaires pour les entreprises, une aide à la formation en entreprise, les fonds ainsi collectés permettant que la formation d'entreprise soit prise directement par le fonds.

Cette suggestion a également rencontré la quasi unanimité.

Il n'y a eu qu'une personne émettant un avis défavorable.

Une quatrième suggestion portait sur la possibilité de contacter les dirigeants présents pour leur demander que des applications puissent être faites dans leurs entreprises.

Neuf personnes se sont montrées favorables. Elles seront donc ultérieurement contactées.

Enfin, il avait été demandé à ceux qui le souhaitent de faire des suggestions ou des commentaires à l'occasion de sondage.

Certaines de ces réponses étant particulièrement intéressantes, nous avons pensé utile de les reproduire ci-après.

AUTRES IDEES ET COMMENTAIRES DU SONDAJE.

a)

- Pour l'idée de formation des fonctionnaires: surtout insister pour que les dirigeants retrouvent le contact avec leurs collaborateurs.

Le problème est que personne ne se soucie du rendement du service car, que ça marche ou pas, le peu de salaire est disponible.

- Pour l'idée de formation des cadres l'avis est très favorable du fait que dans le secteur privé cet aspect est assez négligé.

Le patron d'entreprise se contente de la formation déjà acquise au recrutement de leur personnel sans penser à leur perfectionnement. En plus, la formation acquise permet d'améliorer le rendement et si le bénéficiaire voit son salaire augmenter, c'est un motif d'encouragement.

b) l'Aide internationale devrait surtout assister les bureaux conseils nationaux à pouvoir assurer la formation dont les entreprises ont besoin. Ces bureaux ont besoin d'être multidisciplinaires ou de développer un travail de groupe ou en équipes polyvalentes momentanées.

c) pour la formation de formateurs-organiseurs, l'avis est que 4 mois par an pour une formation c'est beaucoup pour une entreprise qui a peut-être besoin de cette personne pour son rôle dans la société. Une formation de 3 semaines serait raisonnable mais avec un calendrier chargé avec un "gros plein temps".

-la CCIB devrait se charger également de trouver les différents sponsors pour cette formation.

L'ONUDI devrait par le canal du CPI, mettre à la disposition des burundais des ouvrages sur ces modules. Si possible, permettre une commande de ces livres ou autres documentaires à travers le CPI.

d) le bureau organisateur de cette formation pourrait prévoir un bureau-conseil qui pourrait recevoir différentes questions pratiques qui se posent au cours d'activités d'une entreprise donnée.

Ainsi les chefs d'entreprises auraient l'occasion de s'adresser le plus souvent au dit bureau-conseil pour ses besoins en information.

e) un dirigeant aimerait faire une visite d'études dans une société de surveillance et de gardiennage de longue expérience en France ou ailleurs.

De même, il voudrait entrer en contact avec un organisme de formation des agents de sécurité, lui-même étant en voie d'ouvrir un centre de formation en techniques de gardiennage à Bujumbura.

f) former sur un cycle de 4 ans est très souhaitable et que ce cycle soit sanctionné par un certificat reconnu dans l'administration publique comme dans les entreprises.

g) certaines entreprises sont de trop petite dimension pour y faire une application d'un module.

g) avec le comportement des entrepreneurs, il serait souhaitable que non seulement certains modules se donnent dans les entreprises mais que les participants aux modules visitent des entreprises variées (ex: une qui évolue normalement et une qui piétine), pour échanger après sans faire un audit. modules à faire en application terrain.

- l'embauche,
- fixation des salaires,
- les techniques de vente,
- l'implantation de l'entreprise.

h) Il s'est dégagé un accord avec les idées proposées, celles-ci devant ultérieurement être discutées et approfondies. Là où j'ai des réserves, c'est quand on veut recourir aux experts expatriés pour dispenser des cours de vulgarisation ou de niveau assez bas. J'estime que les expatriés devraient nous apporter la formation plus spécialisée pour des cadres d'un certain niveau (universitaires ou techniciens spécialisés)

i) une jeune entreprise n'a pas besoin de spécialistes, une formation de courte durée (1mois/an pendant 2 ans) pourrait suffire.

j) En temps normal, une entreprise ne devrait pas former mais utiliser des gens formés. Cependant, il est de son devoir et dans son intérêt de veiller au perfectionnement permanent de ses agents.

4.34. Commentaires de l'animateur.

Il est certain que ce module a été le plus satisfaisant pour un animateur tant par le cadre, bien sûr, dans lequel il s'est déroulé, que par l'homogénéité et le niveau des participants.

Je pense que le Directeur Général du CPI ayant bien voulu assister à cette session, pourra à partir de ce qui a été vu, faire en sorte qu'au maximum les modules ultérieurs se rapprochent d'un cadre aussi favorable.

En ce qui concerne les supports de cours, ce module est le seul pour lequel les supports ayant servi aux animateurs n'ont pas été distribués aux participants parce que compte tenu de la qualité des interlocuteurs, l'animateur s'est engagé à faire une plaquette spéciale adaptée aux problèmes plus spécifiques des dirigeants au Burundi.

Ce rapport sera donc établi dans les semaines à venir et sera acheminé à Bujumbura pour être transmis à l'ensemble des participants.

ANNEXE 2

SOMMAIRE

Programme réalisé de Mars à Septembre 1992.

1 - MISSION DE MONSIEUR J.P.LE MOUTON EN MARS 1992.

1.1.Module 1: l'Organisation du travail (devenu module B2)

- 1.11.Déroulement du module.
- 1.12.Appréciation des participants.
- 1.13.Appréciation de l'animateur.

1.2.Module 3: La Qualité (devenu module A2).

- 1.21.Déroulement du module.
- 1.22.Appréciation des participants.
- 1.23.Appréciation de l'animateur.

1.3.Module 17: La communication (devenu module A4).

- 1.31.Déroulement du module.
- 1.32.Appréciation des participants.
- 1.33.Appréciation de l'animateur.

2 - MISSION DE MONSIEUR H.GRIGNON EN MAI 1992.

2.1.Module 6: La Gestion Comptable (devenu module B3)

- 2.11.Déroulement du module.
- 2.12.Appréciation des participants.
- 2.13.Appréciation de l'animateur.

2.2.Module 11:La Gestion des Stocks et Approvisionnements. (devenu module B5)

- 2.21.Déroulement du module.
- 2.22.Appréciation des participants.
- 2.23.Appréciation de l'animateur.

2.3.Module 13: La Gestion Financière (devenu module B4)

- 2.31.Déroulement du module.
- 2.32.Appréciation des participants.
- 2.33.Appréciation de l'animateur.

2.4.Module 14: La Gestion Commerciale (devenu module B6)

- 2.41. Déroulement du module.
- 2.42. Appréciation des participants.
- 2.43. Appréciation de l'animateur.

3 - MISSION DE MONSIEUR J.P. LE MOUTON EN JUILLET 1992.

3.1. Module 4: La motivation (devenu module A1)

- 3.11. Déroulement du module.
- 3.12. Appréciation des participants.
- 3.13. Appréciation de l'animateur.

3.2. Module 7: L'environnement fiscal (devenu module B7)

- 3.21. Déroulement du module.
- 3.22. Appréciation des participants.
- 3.23. Appréciation des animateurs.

3.3. Module 16: La Maitrise (devenu module A5)

- 3.31. Déroulement du module.
- 3.32. Appréciation des participants.
- 3.33. Appréciation de l'animateur.

4 - MISSION DE MONSIEUR J. RISACHER EN AOUT 1992.

4.1. Module 8: La conduite d'une mission d'organisation. (devenu module B8)

- 4.11. La mission interrompue.
- 4.12. Les missions internes au C.P.I.
- 4.13. Les missions achevées durant la période.
- 4.14. Les missions nouvelles réalisées durant la période.

4.2. Module 10: L'Excellence dans le management. (devenu module C3)

- 4.21. Déroulement du module.
- 4.22. Appréciation des participants.
- 4.23. Appréciation de l'animateur.

4.3. Module 18: L'informatique pour dirigeant. (devenu module C1)

- 4.31. Déroulement du module.
- 4.32. Appréciation des participants.
- 4.33. Appréciation de l'animateur.

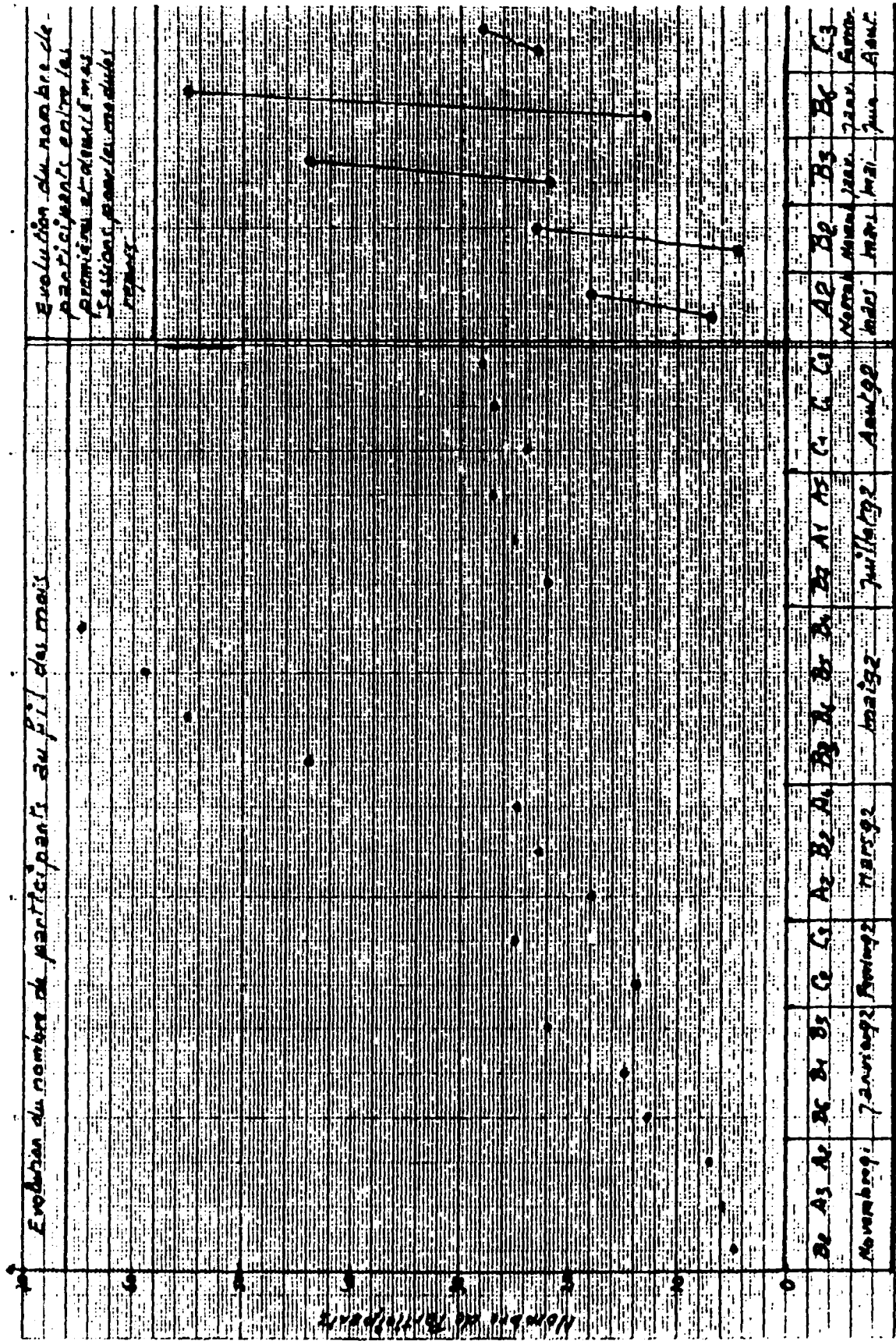
4.4. Module 19: l'Éthique et le Management.
(devenu module C4)

- 4.41. Déroulement du module.
- 4.42. Appréciation des participants.
- 4.43. Appréciation de l'animateur.

4.5. Les stages en entreprise.

5.6. L'évaluation et les conclusions de la mission.

- 4.61. L'évaluation.
- 4.62. Les conclusions.



Evolution du nombre de participants au fil des mois

Evolution du nombre de participants entre les premiers et derniers mois
Séances pour les mois de l'année

Nombre de participants

De	A3	Ar	Bc	Bd	Bs	Ca	Cb	Cc	Ca	Ab	Ab	Ac	Ab	Bc	Bc	Cc
Mois	Novembre	Janvier	Février	Mars	Mars	Avril	Mars	Mars	Avril	Mars	Mars	Mars	Mars	Mars	Mars	Avril

SYNTHESE

La synthèse sur la réalisation des modules, établie en Février 1992 dans le rapport intérimaire n°2 au § 4.1.demeure d'actualité pour la période de Mars à Aout; le lecteur voudra bien s'y reporter.

Les résultats d'ensemble des modules figurent dans le tableau N°4 du rapport final; ils confirment le grand intérêt des participants pour cette mission comme il avait été noté au § 411 du rapport intérimaire n°2.

L'organisation matérielle évoquée au § 412 du même rapport ne s'est guère améliorée.

La perception de la formation-action décrite au § 413 du même rapport s'est confirmée durant la deuxième partie de la mission.

Dans la présente synthèse, il a paru intéressant de noter l'évolution des participations au fil des mois; elle figure dans le tableau ci-contre.

Faute de préparation, la participation en Novembre 1991 a été très faible; c'est durant la mission de Janvier que la barre a pu être redressée pour stabiliser la participation entre 20 et 30 stagiaires sauf pour les sujets traités en Mai qui ont "crevé le plafond" car ils correspondent aux sujets de préoccupation de l'heure des cadres burundais.

Il s'agit des modules:

- B3 La Gestion comptable.
- B4 La Gestion financière.
- B5 La Gestion des stocks et approvisionnements.
- B6 La Gestion commerciale.

La partie droite du tableau reprend pour les 5 modules qui ont été repris au cours d'une seconde mission, l'évolution des participations qui s'est accrue dans tous les cas; il y a donc eu un effet favorable de "bouche à oreille".

Dans cette synthèse, nous voudrions reprendre les principales suggestions formulées par les participants qui figurent dans les appréciations reprises intégralement dans l'annexe 5 du rapport final provisoire; on y notera la fréquence des remerciements à l'égard du CPI et de l'ONUDI pour l'organisation de ces sessions.

Nous les compléterons par deux réflexions personnelles.

Les suggestions des participants peuvent se résumer ainsi:

-Tous les modules ont été trop courts; les participants souhaitent maintenant une formation en profondeur.

-Les conditions matérielles précaires méritent d'être améliorées à l'avenir.

-La formation-action sera facilitée si l'on passe d'une formation "inter" à une formation "intra".

- Il faut une publicité bien faite auprès des entreprises et des cadres pour accroître le nombre des participants et constituer des groupes homogènes.

- Les modules concernant le comportement devraient être étendus à la Fonction Publique.

- Il faudrait compléter ces séminaires par des devoirs et exercices; cette suggestion est en général liée au désir de voir maintenant se mettre en place une formation sur une période de 3 à 5 ans.

- Il faudrait véritablement articuler la formation avec les applications en entreprise.

Nos réflexions sur les participants peuvent se résumer ainsi:

-Ce type de formation a été une découverte pour la plupart des participants.

-Par rapport à d'autres populations de cadres africains, nous avons été frappés au Burundi par:

-l'attention soutenue des participants;

-leur ouverture d'esprit;

-le grand bon sens de leurs interventions et de leurs appréciations.

NOM DES PARTICIPANTS (B2)

Mafumo TOROLOLO
Bonaventure BUSAHARA
Gustave BAIKORE
Mukwamba-Hwana MSOSI
Isaac NYONKINZO
Jean RUGERINYANGE
Antoine NIMBESHA
Fidelie HAVYARIMANA
Jean BIRANYURANWA
Augustin NDEREYIMANA
Joseph RURYORYO
Dieudonné DUKUZUMUREMYI
Alphonse HABIYAMBERE
Célestin NSABIYE
Florence KANDAVA
Béatrice RURAKUBAGURA
Aimé NTRANYIHA
Hermenegilde GAHUNGU BAGAMBA
Jérôme TABEZI
Ngama LUKABA
Denis NDIKAMASABO
Bulimwengu LUKOSI
François BANCIEYKO

1 - MISSION DE MONSIEUR JEAN-PIERRE LE MOUTON EN MARS 1992.

1.1. Module 1: l'organisation du travail. (devenu module B2)

1.11 déroulement du module.

Ce module fût une reprise d'un module déjà exécuté en Novembre 1991.

Il s'est déroulé à la suite de la décision prise en Février, de scinder si nécessaire l'enseignement en deux sessions, une le matin, une le soir.

Les conditions matérielles sont demeurées précaires.

1.12 Appréciations des participants.

Le module a été suivi par 23 participants contre 5 en Novembre 1991.

Le degré de satisfaction moyen a été de 37,1/40.

L'assiduité a été de 91%.

Des appréciations ont été données par 21 participants; elles figurent en annexe 5 module B2 du rapport final provisoire.

La liste des participants figure ci-contre.

1.13 appréciations de l'animateur.

Le module s'est déroulé en deux sessions:

Session du matin: Le groupe était bien en phase avec le sujet. Un exercice pratique a pu être réalisé dans une entreprise de confection; il est certain que cette pratique devrait être généralisée si l'on veut profiter de façon optimale du couple formation-action.

Cet exercice réel permet de mieux mémoriser les techniques et surtout de pouvoir les transmettre.

Session du soir: La qualité du groupe a permis une réflexion approfondie, un échange de qualité a pu s'établir. Cependant l'absence d'exercices concrets sur une réalité locale rendra, à notre avis, pour certains, une mémorisation plus fragile.

LISTE DES PARTICIPANTS (A2)

Fernand KAKANA
François BANCIEYKO
Fidèle HAYYARIMANA
Isaac NIYONKINZO
Bonaventure MUSAHARA
Jérôme TABEZI
Bulimwengu LUKOZI
Mukwamba Mwana MSOSI
Ngama LUKUBA
Aimé NTIBANYIHA
Antoine NIMBESHA
Augustin NDEREYIMANA
Jean BIRANYURANWA
Anatole BIRASINKWARE
Florence KANDAVA
Béatrice RURAKUBAGURA
Venuste NINTUNZE
AHBAMPUTELA

1.2. Module 3. la Qualité (devenu modèle A2)

1.21 Déroulement du module.

Il s'agit de la reprise d'un module qui avait déjà été exécuté en Novembre.

Il s'est déroulé a la suite de la décision prise en Février, de scinder, si nécessaire, l'enseignement en deux sessions, une le matin, une le soir.

Les conditions matérielles sont demeurées précaires.

1.22. Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 18 participants contre 7 en Novembre 1991.

Le degré de satisfaction moyen est de 36,2/40.

L'assiduité a été de 92%.

Des appréciations ont été données par 18 participants; elles figurent en annexe 5 module A2 du rapport final provisoire.

La liste des participants figure ci-contre.

1.23. Appréciation de l'animateur.

Le module s'est déroulé en deux sessions:

Session du matin: L'intérêt des participants pour le sujet est développé. Le fait d'avoir peu de stagiaires est enrichissant car cette situation offre la possibilité d'avoir une formation plus personnalisée.

Session du soir: Le principe de la qualité comme système d'organisation passionne les participants.

Même s'il paraît utopique d'envisager un développement d'entreprise "du 3ème type" au Burundi, c'est avec beaucoup d'intérêt que les chefs d'entreprise observent les évolutions dans le management.

LISTE DES PARTICIPANTS (A4)

Ferrine NTONERA
Edouard BIHA
Mukamba MWANOMSOSI
Jean BIRANYURANWA
Chrysosone BARANTANDA
Léonidas BARAGUNZWA
Florence KANDAVA
Augustin NDEREYIHANA
Marie Rose MARORERWA
Dorotheé NTIBANYIHA
Augustin SINDAYIGAYA
Armand SINDIHEBURA
Marie BARAKIKIZA
Stella BARANKENYERERE
Célestine NSABIYE
Antoine NIMBESHA
François BANCIEYKO
Bonaventure MUSAHARA
Isaac NIYONKINZO
Hermenegilde GAHUNGU
Jérôme TABEZI
Denis NDIKUMASAO
Ngama LUKABA
Bulimwengu LUKOZI
Fidélie HAVYARIMAWA

1.3. Module 17: la communication (devenu module A4)

1.31. déroulement du module.

Il s'agit d'un nouveau module.

Conformément à la décision prise en Février 1992, il s'est déroulé en deux sessions exécutées l'une le matin, l'autre le soir.

Les conditions matérielles sont demeurées précaires.

1.32. Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 25 participants.

Le degré moyen de satisfaction a été de 37,2/40.

L'assiduité a été de 96%.

Des appréciations ont été données par 25 participants.

Elles figurent en annexe 5 module A4 du rapport final provisoire.

La liste des participants figure ci-contre.

1.33. Appréciation de l'animateur.

Le module s'est déroulé en deux sessions:

Session du matin: Les participants ont rapidement compris l'importance de la communication en entreprise et l'intérêt qu'ils ont exprimé le confirme.

Session du soir: La participation est très vivante. Les chefs d'entreprise présents ont eu un réel dynamisme durant ce module. Il devrait être intéressant de vérifier l'impact du module sur le quotidien.

LISTE DES PARTICIPANTS (B3)

Béatrice MUTWA
Léonidas NGENDANZI
Onesphore HARAKANDI
Laetitia KIBWA
Simon NAHIMANA
Gervais NAIHORUBWAYO
Jean BIRANYURANWA
Salvador NIVYINBUSA
Béatrice RURAKUBAQURA
Aimé NTIDANYIHA
Salvator HAKIZIMANA
Domitien NZOBATINYA
Françoise NDUWIMANA
Astère KWIZERA
Fidélie HAVYARIMANA
Jacqueline NYAGATARE
Lukaba NGAMA
Béatrice BISUNGWA
Alphonse HAKIZIMANA
Gérard NDAYEGAMIYE
Appolinaire RUSIMBI R.
BULIMWENGU-LUKOZI
Alain-Paul de HAGUENAU
Pierre-Clavère SINDAYIGAYA
OMBA MBUYU WA RUMALAY
Hwana-Msosi MUKWAMBA
Bonaventure R. NOVWAYEZU
Isaac NIYONKINZO
François KABERA
NAMAGABE BIS BELLARMIN
Joseph MUYUKU
Alphonse SIMDIMWO
Grégoire GAHUNGU
Noël BATUNGWANA
Zacharie WAKANA
Eugénie UWAMWEZI
Libérate NTAKIRUTIMANA
Rose NIZIGIYIMANA
Jean Marie François AGOGA
Jean Charles NTIYANKWOME
Faustin NIBIGIRA
Denis NIRAGIRA
Joseph HARIMANA
NGAMA LUKAB

2 - MISSION DE MONSIEUR HERVE GRIGNON EN MAI 1992.

2.1. Module 6: la Gestion comptable(devenu module B3)

2.11. Déroulement du module.

Il s'agissait d'une reprise; le module s'est déroulé en deux sessions; le nombre de stagiaires, le manque de confort des locaux d'accueil ne permettent pas l'application d'une pédagogie suffisamment stimulatrice. Les brain storming fondés sur la dynamique de groupe, furent dans ces conditions, d'une efficacité moyenne.

2.12. Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 44 stagiaires.

Le degré moyen de satisfaction a été de 35,4/40.

L'assiduité a été de 92%

Des appréciations ont été données par 39 participants.

Elles figurent en annexe 5 module B3 du rapport final provisoire.

La liste des participants figure ci-contre.

2.13. Appréciation de l'animateur.

Comme en Janvier 1992, le public s'est révélé très hétérogène, allant du débutant intégral jusqu'à "l'expert praticien".

Il est à noter que la comptabilité présentée comme outil d'aide à la gestion s'est révélée être une notion nouvelle y compris pour les experts.

Il a été difficile d'arriver à intéresser un public aussi varié; néanmoins chacun a pu profiter au moins partiellement, du séminaire pour acquérir des notions nouvelles.

LISTE DES PARTICIPANTS (B5)

Pascal NSABUWANKA
Gaspard BARANSHAMAJE
Astère KWIZERA
Gervais NDIHOKUBWAYO
Laetitia KIBWA
Léonidas NGENDANZI
Onesphore HAKAKANDI
Vital NTIBARIGOBKA
Gratien BITEGAMASO
M.OMBA MBUYU WAMUH
Célestin NSABIYE
Simon NTIRUBUZA
Florence KANDAVA
Fidèle HAVYARIMANA
Béatrice RURAKUBAGURA
Aimé-Joseph NTIBANYIHA
Grégoire GAHUNGU
Christine NYAMOYA
Donatien BIGIRIMANA
Salvator RUVYUBUSA
Béatrice MUTWA
Salvator HAKIZIMANA
Augustin NIMUBONA
Joseph HABIMANA
Gilbert BARANYIZIGIYE
Denis NIRAGIRA
Faustin NIBIGIRA
Jean-Charles NTIYANKUNDIYE
Noel BATUNGWANAYO
Isaac NIYONKINZO
Alphonse SINDIMWO
J.M.François NGOGA
MAKANTABANA GAKWAYA
Rose NIZIGIYIMANA
Zacharie WAKANA
Emmanuel NIYONZIMA
François KABERA
Pascal NSABIMANA
Bonaventure MAKOBANYA
NAMAGABE-BIS-BELLARMIN
Alphonse MANISHA
P.Claver SINDAYIGAYA
Kazimoto Ali KAKENGERO
Alain-Paul de HAGUENAU
Béatrice BISUNGWA
Gérard NDAYEGAMIYE
Joseph MUYUKU
Appolinaire R.RUSIMBI
Libérate NTAKIRUTIMANA
Eugénie UWAMWEZI
Nazaire NISABIYIMANA
Laurent NTWENGA
Bonaventure SINDAYIKENGERA

André NIZIGYEMANA
Jean BIRANYURANWA
Simon NAHIMANA
Françoise NDUWIMANA
Domitien NZOBATINYA
Jean-Bosco NIKWIRIKIYE

2.2. Module 11: La gestion des stocks et approvisionnements (devenu module B5)

2.21. Déroulement du module.

Il s'agissait d'un nouveau module.

Là encore, nous avons constaté une grande hétérogénéité de niveau; une statistique a été faite concernant les fonctions des participants:

Ingénieurs ou cadres responsables de service	32
Chefs d'entreprise	11
Responsables et promoteurs d'entreprises	3
Personnel d'entreprise	10
Demandeurs d'emploi	3

	59

La séance du Samedi 23 Mai a dû être annulée faute d'une salle suffisante pour accueillir les stagiaires; il est regrettable que l'on ait été freiné par la précarité des moyens matériels.

2.22. Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 59 stagiaires.

Le degré moyen de satisfaction a été de 36,6/40.

L'assiduité a été de 86%.

Des appréciations ont été données par 57 participants. Elles figurent en Annexe 5 module B5 du rapport final provisoire.

La liste des participants figure ci-contre.

2.23. Appréciation de l'animateur.

Ce fût la découverte pour la plupart des stagiaires, du rôle et de l'influence du stock sur l'économie de l'entreprise.

Certaines notions abordées dans ce module font appel à des connaissances de base en gestion commerciale, comptable et financière, notions mal maîtrisées par certains stagiaires.

Le module gestion de stock était pour certains l'occasion d'apprendre davantage à "ranger le magasin" qu'à gérer une part de l'actif et optimiser des résultats. Ceux là furent étonnés, voire déçus.

Le grand nombre de stagiaires supposera à l'avenir des conditions d'accueil améliorées (UCAR a fait part de son impossibilité de mettre une salle à notre disposition).

LISTE DES PARTICIPANTS (B4)

Donatien BIGIRIMANA
Gilbert NTIRAMBIWE
Jérémie NTACOMAZE
Simon NTIRUBUZA
Françoise NDUWIMANA
Domitien NZOBATINYA
Henri HABONIMANA
Jean BIRANYURANWA
Gustave BARIKORE
Pascal NZAMBUWANKA
Gaspard BARANSHAMAJE
Fidélie HAVYARIMANA
Emmanuel MUNWANGARI
Onesphore HARAKANDI
Janvier WIYONDMA
Aimé NTIBANYIHA
Laurent NDIKUMWAMI
Jean-Bosco NKWIRIKIYE
André NIZIGIYIMANA
Léonidas NGENDANZI
Gervais NDIHOKUBWAYO
Salvator NIVYUBUSA
Grégoire GAHUNGU
Simon NAHIMANA
Astère KWIZERA
Béatrice MUTWA
Béatrice RURAKUBAGURA
OMBA MBUYU
NIYOGUSABA
Vital NDIKUMANA
DUKUZE-HYACENTHE
Bonaventure RUTAGIRA-NDUWAYEZU
Augustin NIMUBONA
Zacharie WAKANA
Guillaume NDIKURYAYO
Jean-Charles NTIYANKUNDIYE
NAMEGABE-BIS-BELLARMIN
François KABERA
Vénuste NKIRAMACUMU
Jean-Marie François NGOGA
Isaac NIYONKINZO
Noel BATUNGWANAYO
MUKWAMBA-MWANA-MSOSI
BULIMWENGU-LUKOZI
Alphonse HAKIZIMANA
Yacinthe DUKOR
Sébastien NGENDAKUMANA
Gordeline NIYONSALA
Denis NIRAGIRA
André NDEREYIMANA
Alain-Paul de HAGUENAU
Béatrice BISUNGWA
Gérard NDAYEGAMIYE
Joseph MUYUKU
Appolinaire R.RUSIMBI
Emmanuel NIYONTIME

Alice NIJIMBERE
Eugénie UWAMWEZI
Rose BAGANZICHA
Alphonse SINDIMWO
P.Claver SINDAYIGAYA
François KABERA
Antoine NIMBESHA
OMBA MBUYU WA MAKALAY
Faustin NIBIGIRA

2.3. Module 13: La Gestion financière (nouveau module B4)

2.31. Déroulement du module.

Il s'agit d'un nouveau module qui a attiré 65 participants, le record de toutes nos sessions.

La répartition des séminaristes a été la suivante:

- personnel CPI	1
- cadres Bureau d'Etudes	5
- Ingénieurs et cadres responsables de services	25
- Chefs d'entreprise	8
- Personnel d'entreprise	11
- Responsables de services publics	11
- Chercheurs d'emploi	4

	65

Cette affluence a rendu encore plus sensible la précarité des moyens matériels mis à la disposition du stage.

2.32. Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 65 stagiaires.

Le degré moyen de satisfaction a été de 35,4/40.

L'assiduité a été de 97%.

Des appréciations ont été données par 56 participants.

Elles figurent en annexe 5 module B4 du rapport final provisoire.

La liste des participants figure ci-contre.

2.33. Appréciation de l'animateur.

Il a fallu, dès le début du module, détromper certains stagiaires venus apprendre comment obtenir un crédit de la banque.

Il s'est agi principalement de se familiariser avec l'analyse financière, la mise en place de tableaux de bord, d'une sensibilisation aux éléments essentiels de gestion, en insistant sur l'importance de la gestion de trésorerie. Ne pas confondre trésorerie et bénéfice fut difficile à faire admettre!

Les conditions de travail (nombre des stagiaires très important, salles trop exigues) font perdre de l'efficacité aux séminaires et ne permettent pas l'application d'une pédagogie suffisamment personnalisée et stimulatrice.

Les applications pratiques n'ont pas suffisamment été développées.

LISTE DES PARTICIPANTS (B 6)

Alain-Paul de HAGUENEAU
Béatrice BISUNGAWA
Gérard NDAYEGAMIYE
Joseph MUYUKU
Appolinaire R.RUSIMBI
Alice NIJIMBERE
Eugénie UWAMWEZI
M.Rose BAGANZICHA
Alphonse SINDIMWO
P.Claver SINDAYIGAYA
KAZIMOTO ALI KAKENGERO
OMBA MBUYU WA MUKALAY
Fabiola NZOSABA
Bonaventure RUTAGIRA NDUWAYEZU
Augustin NIMUBONA
Zacharie WAKANA
Pascal NSABIMANA
Jean-Charles NTIYANKUNDIYE
NAMAGABE-BIS-BELLARMIN
François KABERA
Faustin NIBIGIRA
Denis NIRIGIRA
Vénuste NKIRAMACUMU
J.Marie François NGOGA
Isaac NIYONKINZO
Alphonse HAKIZIMANA
Emmanuel NIYONTIMA
Donatien BIGIRIMANA
Gilbert NTIRAMBIWE
Jérémie NTACOMAZE
Simon NTIRUBUZA
MUKENDI KASONGO
Domitien NZOBATINYA
Henri HABONIMANA
Jean BIRANYURAMWA
Gustave BARIKORE
Pascal NZAMBUWANKA
Gaspard BARANSHAMAJE
Simon NAHIMANA
Aimé NTIBANYIHA
Laurent NDIKUMWAMI
Jean Bosco NKWIRIKIYE
Onesphore HAKAKANDI
Léonidas NGENDANZI
Gervais NDIHOKUBWAYO
Salvator NIVYUBUSA
Grégoire GAHUNGU
Florence KANDAVA
Astère KWIZERA
Béatrice MUTWA
Béatrice RURAKUBAGURA
André NIZIGIYIMANA
Françoise NDUWIMANA
Emmanuel MUNWANGARI
Janvier NIXONZIMA

2.4. Module 14: La gestion commerciale (devenu module B6)

2.41. Déroulement du module.

Il s'agissait de la reprise d'un module déjà réalisé en Janvier 1992.

Le grand nombre de stagiaires et le manque de disponibilité d'une salle n'ont pas permis l'organisation d'une séance le samedi 30 Mai.

La matinée fût consacrée à l'étude de divers projets de stagiaires lors d'entretiens individuels.

Il a été fait une statistique de stagiaires par fonction:

- personnel CPI	1
- Cadres de bureaux d'études	3
- Ingénieurs ou cadres responsables de services	23
- Chefs d'entreprises	7
- Personnel d'entreprise	7
- Responsables de services publics	11
- Chercheurs d'emploi	3

	55

2.42. Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 55 stagiaires contre 13 en Janvier 1992.

Le degré moyen de satisfaction a été de 35,6/40.

L'assiduité a été de 92%.

Des appréciations ont été données par 47 participants.

Elles figurent en annexe 5 module B6 du rapport final provisoire.

La liste des participants figure ci-contre.

2.43. Appréciation de l'animateur.

Le public a été hétérogène et sa motivation variée.

-L'évolution et la prévision d'un C.A. ainsi que l'analyse des ventes et la définition des moyens d'action commerciale sont des notions nouvelles pour tous.

-les notions marketing vues lors d'un précédent module (OSI, consultant ONUDI) n'avaient pas trouvé d'applications terrain. Il a donc fallu reprendre les notions simples au travers d'exemples précis, (packaging, moyens d'étude de marché, observations de la concurrence, recherche et développement, étude de produit, politique de prix)

-un brain-storming a fait constater l'inadéquation des mentalités par rapport aux besoins commerciaux des entreprises.

-les simulations informatiques de gestion commerciale ont captivé la plupart des stagiaires et ont fait comprendre l'utilité de la mise en place de stratégies commerciales.

-le nombre trop important de stagiaires a néanmoins pénalisé l'efficacité des simulations.

LISTE DES PARTICIPANTS (A1)

Caritas KAMTEMGWA
Jean-Charles NIYANKUNDIJE
Denis NIRAGIRA
MUKWAMBA MWANA MSOSI
BULIMWENGU-LUKOZI
KAZIMOTO ALI KAKANGERO
SIBOMANA MUFAUME RAMYO
Hermenegilde GAMUNGU
Denis NDIKUMASABO
Egide KAYIHURA
Laurent NDIKUMWAMI
Emmanuel NIYOMOABO
Béatrice RURAKUBAGURA
Aimé NTIBANYIHA
Fidélie HAVYARIMANA
Antoine NIMBESHA
Jean BIRANYURAMWA
Françoise NDUWIMANA
Grégoire GAHUNGU
Béatrice MUTWA
Donatien BIGIRIMANA
Mathilde MUKANDE
Augustin NDEREYIMANA
Astère KWIZERA
Grégoire NIGARURA

3 - MISSION DE MONSIEUR LE MOUTON EN JUILLET 1992

3.1. Module 4: La Motivation (devenu module A1)

3.11. Déroulement du module.

Le module avait dû être interrompu en Novembre 1991 en raison des évènements; il s'agissait donc en fait d'un module nouveau.

Le nombre de participants n'ayant pas connu en Juillet les records enregistrés en Mai, le problème de l'exiguïté des salles a été moins aigu.

3.12. Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 25 stagiaires dont 1 du CPI, le degré moyen de satisfaction a été de 36,1/40.

L'assiduité a été de 96%.

Des appréciations ont été données par 25 participants. Elles figurent en annexe 5, module A1 du rapport final provisoire.

La liste des stagiaires figure ci-contre.

3.13. Appréciation de l'animateur.

Session du matin: Certains participants ont déjà suivi des modules avec le CPI. Ils portent un intérêt vif pour la formation en général car ils sont passionnés par le développement de leur pays.

La réflexion sur la motivation au travail a été conditionnée par la faiblesse (souvent l'absence) du pouvoir d'achat.

Session du soir: Comme partout, les personnes qui font l'effort de suivre une formation après leur travail sont obligatoirement plus motivées.

La qualité des débats et leur prolongation après le temps initialement prévu, le prouve.

LISTE DES PARTICIPANTS (B7)

Béatrice RURAKUBAGURA
Béatrice MUTWA
Jean-Bosco RWIZERA
Donatien BIGIRIMANA
Jean BIRANYURANWA
Gaspard NAHIMANA
Mathieu NDIKUMWAMI
Françoise MDUWIMANA
Aimé NTIBANYINA
Isaac NIYONKINZO
Jean RAJAABELISON
Cantos KAMTEMGWA
Fidélité HAVYARIMANA
Grégoire GAHUNGU
Gustave BARIKORE
Antoine NIMBESHA
Jeanne KIGEME
Elie SHIRAMBERE
Dieudonné SINDABIZERA
Augustin BARUYURA
Jean-Pierre DUSANGE
BULIMNENGU Lukozi

3.2. Module 7: l'environnement fiscal (devenu module B7)

3.21. Le déroulement du module.

Le déroulement de ce module a constitué un test puisque l'animation a été réalisée avec M. le Directeur des Impôts.

Ceci avait pour objectif de vérifier la possibilité, dans le cadre d'une généralisation de ces programmes, d'y associer des animateurs burundais.

Le résultat a été largement positif.

Compte tenu de l'emploi du temps du co-animateur, il a été réalisé une seule session en cours du soir.

3.22. Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 22 participants dont 2 du CPI.

Le taux de présence a été de 98%.

Compte tenu de la personnalité de l'animateur, le CPI a souhaité qu'il n'y ait pas d'appréciation écrite. Nous pouvons faire état de la satisfaction qui a été manifestée verbalement par les participants.

La liste des séminaristes figure ci-contre.

3.23. Appréciation de l'animateur.

Nous reproduisons ci-après le courrier qui nous a été adressé par M. le Directeur des Impôts à la suite du séminaire.

MINISTRE DES FINANCES
N. P. 1375
Bujumbura.

Bujumbura, le 11/05/1975.

N° 5542/424/11192/Ch. N. P. 1375

A Monsieur le Directeur Général du C.P.I
N. P. 1375
Bujumbura.

Monsieur le Directeur Général,

Suite au Module n° 01 sur l'environnement fiscal que je viens d'animer ce 5, 6 et 7 Août, je tiens à vous remercier de transmettre à Messieurs Jean Pierre Kamukama et Jacques Starcher Consultants de l'ONDI vos sentiments de reconnaissance pour la collaboration très franche qu'ils m'ont témoignée.

Ce module a fortement intéressé les participants et je pense que dans la mesure du possible, d'autres experts locaux dans différents secteurs devraient être largement associés à ces genres de formations.

Enfin, j'aimerais que vous puissiez me transmettre un exemplaire de matériel qui sera confronté sur le site module.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'assurance de ma reconnaissance très distinguée.

Le Directeur des Impôts,
[Signature]
N. P. 1375
Bujumbura.

LISTE DES PARTICIPANTS (A5)

Egide KAYIHURA
Jean-Pierre DUSANGE
Dieudonné SINDABIZERA
Salvator NIVYUBUSA
Philotée KAMPIMBARE
Mechtilde MUKANDE
Françoise NDUMIMANA
Fidélie HAVYARIMANA
Béatrice RURAKUBAGURA
Antoine NIMBESHA
Laurent NDIKUMWAMI
Aimé NTIBANYIHA
Béatrice MUTWA
Astère KWIZERA
Grégoire GAHUNGU
Gustave BARIKORE
Jean Charles NTIYANKUNDIYE
Denis NDIKUMASABO
Denis NIRAGIRA
M MUKWAMBA HWANA MSOSI
BULIMWENGU-LUKOSI
Isaac NIYONKINZO
Denis NIRAGIRA
Hermenegilde GAHUNGO
Faustin NIBIGIRA
Jean RAJAABELISON
Donatien BIGIRIMANA

3.3. Module 16: La Maîtrise (devenu module A5)

3.31. Déroulement du module.

Il s'agissait d'un nouveau module où nous avons accueilli comme auditeur un VNU.

Les conditions de déroulement ont été identiques à celles des autres modules. Il a été réalisé deux sessions, une le matin, une le soir.

3.32. Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 27 stagiaires dont 1 VNU.

Le degré moyen de satisfaction a été de 37,5/40.

L'assiduité a été de 94%.

Des appréciations ont été données par 26 participants; elles figurent en annexe 5 module A5 du rapport final provisoire.

La liste des stagiaires figure ci-contre.

3.33. Appréciation de l'animateur.

Le stage s'est déroulé en deux sessions:

Session du matin: Malgré le nombre de participants limité, la qualité, l'intérêt que chacun porte au sujet traité a permis d'avoir une réflexion approfondie sur le rôle des agents de maîtrise dans l'entreprise.

Là aussi, il serait intéressant d'avoir un suivi afin de vérifier si cette formation permet une modification dans des comportements.

Session du soir: Les groupes qui viennent après leur temps de travail sont toujours plus motivés et l'ambiance comme la qualité des échanges est toujours plus riche.

4 - MISSION DE MONSIEUR RISACHER EN AOÛT 1992.

4.1. Module 8: La conduite d'une mission d'organisation. (devenu module B8)

De manière à ne pas alourdir le rapport, il est rendu compte des 16 petites missions d'organisation qui ont été conduites au §2.32 du rapport final; le lecteur voudra bien s'y reporter.

Nous rappellerons simplement rapidement ci-après l'ordre de déroulement de ces opérations.

4.11. La mission interrompue.

Une mission a été interrompue, les conditions n'étant pas réunies pour la réalisation d'une mission efficace.

4.12. Les missions internes au CPI.

Ces missions se sont déroulées en Juillet 1991.

Un programme de travail pour les poursuivre avait été donné aux cadres du CPI (voir rapport intérimaire n°1)

Nous avons constaté en Octobre 1991 que ce programme de travail n'avait pas été suivi; une nouvelle évaluation a été faite en Février 1992 (voir chapitre 2 du rapport intérimaire n°2)

4.13. Les missions achevées durant la période.

Il s'agit de missions dont le démarrage avait été signalé dans le rapport intérimaire n°2:
Elles concernent les sociétés suivantes:

- DIMAC (2 missions)
- LOVINCO
- NAB

Les rapports de mission ont été remis aux entreprises concernées.

4.14. Les missions nouvelles réalisées durant la période.

Il s'agit de missions initiées et achevées dans la période de Mars à Août 1992; elles concernent les entreprises suivantes:

- BRARUDI
- CIC (2 missions)
- SBF
- SOCABU

Les rapports de mission ont été remis aux entreprises concernées.

LISTE DES PARTICIPANTS. (C3)

Léonidas RUNYUTU
Joseph SIMBANDU
Jocelyne MANIRAKIZA
Jean RAJAABELISON
Béatrice MUTWA
NIYONKOMEZIGAD
Isaac NIYONKINZO
Constance INAGOROROKA
Gérard NYAMODA
NAMAGABE-BIS-BELLARMIN
Faustin NIBIGIRA
Georges NIYONGABO
Jeanne d'Arc NDIKURYAYO
Innocent NZEYIMANA
Zacharie WAKANA
Ernest NTIBAREHA
Charles KABWA
Guillaume NAIKURYAYO
Zacharie MAFYOROGO
Grégoire GAHUNGU
Epitace NOBERA
Justin NDUWIMANA
Donatien BIGIRIMANA
Laurent NDIKUMWAMI
Egide NIYOGUSABA
Denis NIRAGIRA
Dieudonné KAZOVIYO
Antoine NIMBESHA

4.2. Module 10: L'excellence dans le management. (devenu module C3)

4.21. Déroulement du module.

Il s'agissait de la reprise d'un module déjà effectué en Février 1992.

Le stage a été accueilli dans l'ancien bureau désaffecté du secrétaire général de la CCIB aimablement mis à disposition par la Chambre.

Ce module étant essentiellement réservé à des chefs d'entreprise, il y a eu une seule session en cours du soir.

4.22. Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 28 participants dont un VNU contre 23 en février.

Le degré moyen de satisfaction a été de 37,2/40.

L'assiduité a été de 94%.

Des appréciations ont été données par 25 participants; elles figurent en annexe 5 module C3 du rapport final provisoire.

La liste des stagiaires figure ci-contre.

4.23. Appréciations de l'animateur.

La proportion des dirigeants de haut niveau était plus faible qu'en Février et le niveau des échanges s'en est ressenti.

L'animateur a été à nouveau frappé du degré de réceptivité des participants.

Par ailleurs, tout ce qui touche au comportement est totalement nouveau pour la quasi totalité dans le direction des affaires.

Il est intéressant de noter les projets d'actions concrètes suggérées par les stagiaires pour chaque principe; elles figurent ci-après.

Leur mise en place devrait constituer "l'action" suivant la formation.

Premier principe : Créer en permanence : Force d'innovation

- Facteurs défavorables au Burundi

- Pas assez de concurrence ;
- cloisonnement de services ;
- pas d'encouragement aux novateurs ;
- des textes législatifs qui freinent parfois l'innovation ;
- un marché encore trop protégé ;
- pas assez de formation et d'information aux novateurs potentiels ;
- une clientèle peu exigeante ;
- une clientèle conservatrice.

- Facteurs favorables au Burundi

- des options économiques qui commencent à introduire la concurrence ;
- des innovations que l'on commence à constater dans les foires en particulier pour l'artisanat ;
- une libéralisation qui donne des possibilités de choix ;
- un faible pouvoir d'achat qui incite à trouver des formules adaptées.

- Idées d'actions simples à tester dans l'entreprise décrite

- chercher une diversification de la production à partir de l'huile de palme et des palmistes ;
- faire des essais d'utilisation des déchets (rafles et coques) ;
- lancer le prix de la meilleure idée (plantations, usines et services) ;
- peut-on utiliser le sponsoring pour améliorer notre image de marque ?
- peut-on tester un nouveau système de remise au distributeur ?
- peut-on aller voir comment ces points sont traités dans des entreprises similaires d'autres pays ?
- peut-on rechercher une meilleure présentation du produit ?
- peut-on tester un nouveau système de collecte des régimes ?
- peut-on rechercher des économies sur les gros postes de prix de revient ?
- peut-on chercher à améliorer le goût de l'huile ?

**Deuxième principe : sur le plan interne : priorité
au collaborateur**

- Facteurs défavorables au Burundi

- les gens se méfient au début s'ils voient trop souvent le patron ;
- la hiérarchie est trop présente pour permettre le contrôle ;
- le patron craint d'être "pris à chaud" par le salarié s'il va sur les lieux de travail ;
- l'absence de confiance est très importante au Burundi ;
- les procédures organisées de contrôle sont rares ;
- les chefs sont là pour donner des ordres ; les autres exécutent ;
- on a plus plutôt une main d'oeuvre nombreuse et pas chère que de vrais collaborateurs.

- Facteurs favorables au Burundi

- le personnel souhaite voir de temps en temps ses supérieurs ;
- la présence est nécessaire pour éviter le relâchement ;
- il faut connaître son équipage ;
- le besoin de dialogue avec le personnel est ressenti par certains dirigeants ;
- des procédures simples sont plus faciles à gérer ;
- notre petit marché ne supporte pas des structures lourdes ;
- notre culture nous prépare à la structure "en petites unités".

Idées d'actions simples à tester dans l'entreprise décrite

- lancer une boîte à doléances et à idées ;
- passer dire bonjour tous les matins sur les lieux de travail ;
- prévoir une réunion par mois "d'information-synthèse" du personnel ;
- tenir un planning d'activités de chaque service ;
- organiser en moyenne deux "fêtes" par an ;
- s'assurer en questionnant les gens que l'information passe ;
- lancer un journal d'entreprise ;
- prévoir un break à 10h pour le thé ;
- pratiquer un sport d'entreprise ;
- faire savoir que n'importe quel agent peut être reçu sur rendez-vous par le Directeur Général.

Troisième principe : sur le plan externe : priorité au client.

- Facteurs défavorables au Burundi

- Difficulté d'innover avec un client sans que la concurrence le sache ;
- besoin de former le vendeur et le client à travailler ensemble sur de nouveaux produits ;
- le pouvoir d'achat du client limite le lancement de nouveaux produits ;
- les clients manquent de points de comparaison avec d'autres produits ;
- en Afrique on hésite de dire ce que l'on pense en particulier quand il s'agit de réclamer ;
- les reliquats de monopole qui subsistent gênent la prise en compte des souhaits des clients ;
- la clientèle est encore peu exigeante et connaît peu les produits ;
- les vendeurs manquent de motivation ;
- les vendeurs ne vont pas assez sur le terrain ;
- les vendeurs manquent de conscience et de dynamisme ;
- on n'est pas habitué à l'économie de concurrence, la vie a été trop facile ;
- le marché est trop étroit pour une dynamique commerciale.

Facteurs favorables au Burundi

- je fais 40% de mon CA avec des produits réclamés par mes clients ;
- j'ai déjà lancé de nouveaux produits avec mes clients ;
- l'unité linguistique facilite la dynamique commerciale ;
- la population est jeune et ouverte aux idées nouvelles ;
- on prend conscience que la non qualité coûte cher ;
- la petitesse du marché vous force à faire de l'export donc d'améliorer la qualité ;
- dès maintenant si la main d'oeuvre non qualifiée est bon marché, la main d'oeuvre qualifiée coûte cher : c'est notre investissement-qualité.

Idées d'actions simples à tester dans l'entreprise décrite

- visiter 5 clients par semaine ;
- téléphoner chaque jour à un client livré dans la semaine pour savoir s'il est satisfait ;
- inviter chaque mois un client à dîner pour connaître ses besoins ;
- revoir le système de remise dans un sens plus favorable au client ;
- instaurer un prix pour le meilleur vendeur ;
- prévoir une campagne d'information télévisuelle sur nos produits ;
- mettre périodiquement un cadeau dans le produit ;
- faire une remise spéciale au client qui règle avant l'échéance ;
- organiser une exposition des produits ;
- recevoir à la Direction Générale toutes les lettres de réclamation et y répondre ;
- organiser et prendre en charge la formation des clients à l'utilisation de nos produits ;
- faire tester nos nouveaux produits par notre personnel.

Quatrième principe : pratiquer le principe de subsidiarité

Facteurs défavorables au Burundi

- les gens ne sont pas assez formés pour assumer leurs responsabilités ;
- on voudrait bien déléguer mais on ne peut pas ;
- les patrons burundais n'ont pas confiance dans leur personnel ;
- si on commence à déléguer, les délégataires en feront autant ;
- nos structures ne sont pas assez organisées pour être décentralisées ;
- le goût du pouvoir centralisateur est développé ;
- les patrons cultivent souvent le goût du secret.

Facteurs favorables au Burundi

- il y a des jeunes qui ont envie de prendre des responsabilités ;
- le développement du pays se fera par celui des entreprises et il faudra bien déléguer.

Idées d'actions simples à tester dans l'entreprise décrite

- tenir une réunion d'information par semaine avec son personnel ;
- établir une note d'information par mois pour le personnel ;
- commencer les réunions par un "tour de table" ;
- questionner chaque jour quelques travailleurs sur leur travail ;
- féliciter au moins un collaborateur par semaine ;
- organiser un débat-formation par mois animé par un collaborateur sur un sujet qu'il maîtrise ;
- lancer une boîte à idées ;
- saisir les occasions "sociales" (mariage, baptême) pour organiser une fête dans l'entreprise ;
- lancer un journal d'entreprise ;
- abonner les collaborateurs à des revues techniques.

Cinquième principe : préserver des valeurs d'entreprise

Facteurs défavorables au Burundi

- on n'a pas de tradition dans ce domaine ;
- l'esprit d'entreprise n'existe pas encore ;
- on est plus tourné vers le passé que vers l'avenir ;
- on n'est pas encore capable de faire de la publicité, alors se forger des valeurs...
- la culture d'entreprise n'existe pas.

Facteurs favorables au Burundi

- la BRARUDI n'est pas loin d'avoir ses valeurs "un bon produit pas cher" ;
- phrase affichée chez DIMAC : "c'est le service qui fait la qualité" ;
- le mouvement est amorcé au Burundi ;
- la concurrence va l'accélérer ;
- le Burundi est en avance sur les autres pays de la région.

Idées d'actions simples à tester dans l'entreprise décrite

- dire bonjour à toute personne arrivant dans la société ;
- que le patron aille vendre au guichet 1/2 journée par mois ;
- lancer un concours interne pour trouver une devise dans l'entreprise.

LISTE DES PARTICIPANTS. (C1)

Béatrice RURAKUBAGURA
Astère KWIZERA
Thomas NIMPAGARITSE
Zacharie MAFYOROGO
Laurent NDIKUMWAMI
Justin NDUWIMANA
Charles KABWA
Gérard NYARUDA
Dieudonné KAZOVIYO
Egide NIYOGUSABA
Epitace NOBERA
Gustave BARIKORE
Ladislav BIGIRIMANA
Jérémie NIACOMAZE
Faustin NIBIHIRA
Guillaume NDIKURYAYO
BULIMWENGU-LUKOZI
Innocent NZEYIMANA LUSINGA
NAMEGARE-BIS-BELLARMIN
Guillaume NDIKURYAYO
Issac NIYONKINZO
Jean BIRANYURAMWA
Denis NIRAGIRA
George Washington NIYONGABO

4.3. Module 18: L'informatique pour dirigeants. (devenu module C1)

4.31. Déroulement du module.

Il s'agissait d'un module nouveau sur une technique particulière: avec l'amorce de son développement, le Burundi est envahi depuis quelques mois, de marchands de micro face auxquels les dirigeants ne disposent pas en général de la connaissance minimale pour amorcer un dialogue constructif avec leur fournisseur.

Le stage a été accueilli dans l'ancien bureau désaffecté du secrétaire général de la CCIB aimablement mis à disposition par la Chambre.

Ce module étant essentiellement réservé à des chefs d'entreprise, il y a eu une seule session en cours du soir.

4.32. Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 24 participants.

Le degré de satisfaction a été de 35,6/40.

L'assiduité a été de 94%.

Des appréciations ont été données par 17 participants. Elles figurent en annexe 5 module C1 du rapport final provisoire.

La liste des stagiaires figure ci-contre.

4.33. Appréciation de l'animateur.

Cinq personnes inscrites au séminaire se sont dessistées lorsqu'elles ont vu que le séminaire se déroulait sans formation à la manipulation d'un ordinateur. Le sujet était autre puisqu'il s'agissait de donner un argumentaire à des dirigeants.

Cette sensibilisation s'est avérée largement nécessaire alors qu'en France ce type de séminaire ne se fait plus; comme dans tous les autres modules, le temps a été trop court; ceci est dommage car avec quelques séances supplémentaires, il eut été possible de traiter complètement le sujet qui devrait être lié dans une généralisation de cette formation à une initiation à la manipulation d'un ordinateur.

LISTE DES PARTICIPANTS (C4)

Gustave BARIKORE
Fidélie HAVYARIMANA
Joseph SIMBANDUKU
Jeanne d'Arc MAKUYAYO
Charles KABWA
Zacharie MAFYOROGO
Jean-Charles NTIYANKUNDIYE
Gad NIYONKOMEZO
Innocent NZEYIMANA LUSINGA
Dieudonné KAZOVIYO
Gérard NYAMUDA
Constance INAGOROROKA
Epitace NOBERA
Léonidas RUNYUTU
NAMEGABE-BIS-BELLARMIN
Laurent NDIKUMWAMI
Zacharie WAKANA
Egide NIYOGUSABA
Jocelyne MANIRAKIZA
Béatrice MUTWA
Denis NIRAGIRA
Washington NIYONGABO
Guillaume NDIKURYAMO
Faustin NIBIGIRA
Ladislav BIGIRIHANA
Mathieu NDIKUMWAMI
Antoine NIMBESHA

4.4.Module 19: l'Ethique et le management.
(devenu module C4)

4.41.Déroulement du module.

Il s'agissait d'un module nouveau sur un sujet encore très rarement abordé en séminaire inter-entreprise.

Le stage a été accueilli dans l'ancien bureau désaffecté du secrétaire général de la CCIB aimablement mis à disposition par la Chambre.

Ce module étant essentiellement réservé à des chefs d'entreprise, il y a eu une seule session en cours du soir.

4.42.Appréciation des participants.

Le module a été suivi par 27 participants.

Le degré de satisfaction a été de 35,4/40.

L'assiduité a été de 85%.

Des appréciations ont été données par 20 participants; elles figurent en annexe 5 module C4 du rapport final provisoire.

La liste des stagiaires figure ci-contre.

4.43.Appréciation de l'animateur.

Sur un sujet particulièrement délicat et que trop souvent on n'ose pas aborder en Europe, il est intéressant de noter l'attention et le réalisme avec lequel il a été traité par les participants.

Les échanges ont été vrais, d'excellent niveau, et laissent à penser qu'un effort particulier devrait être fait pour cette formation à un moment où le Burundi aborde une économie de marché dont on connaît les risques de dérapage.

4.5. Les stages en entreprise.

L'annulation des stages en raison du refus de leur financement par le PNUD a été confirmé à Bujumbura au cours de la mission; le problème des stages est abordé dans le rapport final au §.

4.6. L'évaluation et la conclusion de la mission.

4.6.1. L'Evaluation.

Notre évaluation de la mission peut se résumer ainsi:

Aspects négatifs.

1) La non-disponibilité des cadres du CPI n'a pas permis de les former comme "organiseurs-formateurs".

Le besoin est pourtant considérable au Burundi et les premiers cadres burundais qui auront reçu cette formation seront assurés d'une charge de travail importante et rendant un service éminent au développement de leur pays.

Encore faut-il avoir des volontaires ayant la disponibilité d'esprit pour accepter ce surcroît de charge.

Ce problème est repris dans le manuel-guide du rapport final.

2) Les moyens matériels ont été insuffisants; des séances annulées faute de salles, des stagiaires prenant des notes sur leurs genoux faute de table... autant de facteurs qui n'ont pas facilité la tâche des stagiaires et des animateurs.

3) Il y a eu une mauvaise "information-sélection" des candidats; le système de l'annonce radio-journal au dernier moment interdisait tout contact préliminaire avec les candidats.

Il eut fallu privilégier directement des contacts auprès des entreprises et que les annonces soient faites suffisamment tôt pour permettre un tri sinon une sélection des candidats.

4) La durée réduite des modules a permis une "sensibilisation" mais n'a pas permis une "formation"; il faut dire que dans le projet, ces modules courts étaient avant tout des "stages formation" pour les cadres du CPI; ce n'est que devant l'absence des cadres du CPI qu'ils sont devenus des séminaires pour entreprise.

5) Il y a eu une liaison imparfaite entre formation et action.

En sélectionnant les candidats des entreprises pour les modules, le CPI aurait du prévoir avec chacune d'elles, les missions d'organisation en application.

Dans les faits, ce sont les animateurs qui ont dû contacter des entreprises sans qu'il y ait de lien direct avec le déroulement du séminaire.

6) Le non-financement des voyages et des frais de séjour a conduit à annuler quinze stages qui auraient permis de valider la pertinence du schéma de formation-action mis en place par l'ONUDI.

Aspects positifs.

1) Il y a eu engouement exceptionnel qui valide la forme, le niveau et le déroulement retenus pour les modules: 547 participants réels contre 240 prévus et un degré de satisfaction assez exceptionnel surtout dans le contexte difficile de réalisation des modules.

2) La validation d'un besoin considérable de formation continue qui porte aussi bien sur les techniques que les comportements en situation de gestion.

3) Un processus de formation qui s'est révélé parfaitement adapté aux besoins réels du secteur privé burundais.

4) Une prise de conscience qu'il existe des formules permettant aux dirigeants et aux cadres de résoudre concrètement leurs problèmes de formation.

5) Un décollage concret d'une formation à l'échelle "industrielle" (547 participants et 16 missions d'organisation en 10 mois), formation que toutes les instances réclamaient à la Table Ronde d'Octobre 1991.

**LE BURUNDI SAURA-T'IL
CONTINUER A CREUSER LE SILLON
QUI A ETE TRACE SUR LE TERRAIN
?**

* * * * *